

Paul Hudson

Directeur général de Sanofi

Un vaccin pour tous !



Benjamin Dahan
(M.20)

Médecin de formation et entrepreneur, il a créé deux entreprises dont une agence qui développe des applications mobiles. Dans le cadre du programme Deep Tech du Master X-HEC Entrepreneurs, il a suivi une partie de sa formation à l'École polytechnique et à UC Berkeley

2011
Master de recherche en génétique à l'université Cornell, aux États-Unis

2014
Doctorat en médecine à Paris Diderot

2019
MSc X-HEC Entrepreneurs



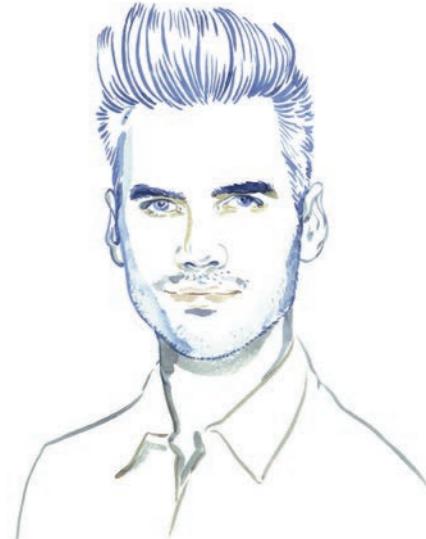
Maria Oliva
(MBA.21)

Après avoir étudié le droit et les relations internationales au Royaume-Uni, elle a travaillé dans l'industrie pharmaceutique en République dominicaine, à des postes de marketing, de ventes et de business development. Elle a cofondé la société Caribbean Biotech Labs, qui propose des services externalisés à des laboratoires américains

2008
Baccalauréat au lycée français de Saint-Domingue

2011
Diplômée en relations internationales à l'université de Birmingham (Angleterre)

2019
MBA à HEC Paris



Alexander Thys
(M.20)

Diplômé de médecine, il a été anesthésiste pendant un an à Courtrai, en Belgique, avant de suivre le master de stratégie à HEC Paris. Pour lui, le grand défi du XXI^e siècle sera l'accès aux soins

2018
Docteur en médecine à l'Université de Leuven (Belgique)

2019
Master Strategic Management à HEC Paris

2020
Mission de conseil en stratégie chez Pfizer

C'est un patron au cœur de l'actualité qu'on a rencontré le 15 mai, par Zoom interposé, trois étudiants de HEC Paris. Paul Hudson venait d'essuyer une salve de critiques, après la publication d'un article laissant entendre que Sanofi livrerait en priorité son futur vaccin aux États-Unis avant l'Europe. Impensable pour un groupe français qui de surcroît bénéficie de crédits d'impôts, a immédiatement réagi la classe politique. Attaqué, Paul Hudson a en tout cas eu le mérite de jeter un pavé dans la mare en pointant les retards du Vieux Continent. Quelques jours après la polémique, la France et l'Allemagne ont appelé à créer une « Europe de la santé » en finançant la recherche médicale et en sécurisant la production. Submergé de messages le jour de l'interview, Paul Hudson a pourtant pris le temps de répondre aux questions d'Alexander, de Maria et de Benjamin pour donner sa version des faits. Simple et pragmatique, l'Anglais fait partie de cette génération

de dirigeants étrangers qui font briller les champions tricolores sur la scène internationale, à l'instar du Canadien Ben Smith chez Air France-KLM, du Portugais Carlos Tavares chez PSA ou de l'Allemand Thomas Buberl chez Axa. Né à Manchester, Paul Hudson peut se targuer, à 51 ans, d'un parcours sans faute dans l'industrie pharmaceutique. Passé par des géants comme GSK, AstraZeneca et Novartis, il a été nommé en septembre dernier directeur général du groupe Sanofi, 100 000 collaborateurs et troisième capitalisation boursière française, derrière LVMH et L'Oréal et devant Total. Le fan de Manchester United est un compétiteur. Il compte bien mener le laboratoire au sommet des classements, en misant sur le développement de nouveaux médicaments. Voir de ce nouveau vaccin contre la Covid-19 que le monde attend avec fébrilité.

Thomas Lestavel

Vaccin et controverse

Alexander Thys : Sanofi a fait la une de l'actualité hier (*le 13 mai 2020, NDLR*). D'après la presse, le groupe va approvisionner les États-Unis en premier s'il trouve un vaccin à la Covid-19. Cela a choqué un bon nombre de politiques et de citoyens, car Sanofi est un groupe français, coté au CAC 40. Quand j'ai lu les journaux hier, j'ai été interpellé.

Paul Hudson : Je comprends. Ces dernières 24 heures ont été particulièrement éprouvantes pour moi. Je vous laisse imaginer le nombre de messages malveillants ou caricaturaux que j'ai reçus depuis hier. J'ai écrit aux salariés, j'ai partagé ma déception et présenté mes excuses pour la situation inconfortable dans laquelle ils se trouvent. Internet a ceci de merveilleux qu'il permet un accès instantané et universel à l'information. La contrepartie, c'est qu'il permet aussi la propagation d'informations erronées ou sorties de leur contexte à une vitesse prodigieuse. Cela peut être dévastateur, surtout dans une période aussi sensible que la nôtre.

C'est un article de *Bloomberg* intitulé « *U.S. Likely to Get Sanofi Vaccine First If It Succeeds* » qui a induit tout le monde en erreur et déclenché cette polémique. Les gens ont pensé que Sanofi allait choisir qui allait vivre ou mourir. Ce n'est pas du tout le cas ! Depuis le mois de mars, j'alerte les États européens sur le fait qu'ils ne sont pas armés face à une pandémie de cette envergure, alors que les États-Unis s'y préparent depuis une quinzaine d'années. Le ministère de la Santé américain, à travers son agence Barda (*Biomedical Advanced Research and Development Authority, NDLR*), a commencé dès 2006 à étudier des scénarios pandémiques et à chercher des moyens d'y faire face. Pour la Covid-19, après avoir passé en revue les différents acteurs

« Nous avons besoin d'une Europe de la santé. »

du secteur, cette agence a identifié Sanofi comme une entreprise susceptible de trouver un vaccin. Dès janvier, nous avons donc été contactés pour collaborer sur un vaccin contre le nouveau coronavirus. Par ailleurs, les États-Unis ne lésinent pas sur les moyens financiers. Ils investissent massivement et lancent même la fabrication de doses qui sont encore en phase d'essais cliniques, et dont on ne connaît donc pas encore l'efficacité. Lorsque la Barda nous a sollicités, elle a tout de suite indiqué qu'elle mettrait sur la table les montants nécessaires pour partager avec nous une partie du risque et permettre de produire à grande échelle.

Alexander Thys : Concrètement, que demandez-vous à l'Europe ?

Paul Hudson : Je le dis depuis le début de la crise : nous pouvons apprendre des États-Unis et construire une Europe de la santé. Et même si c'est trop tard pour cette pandémie, cela servira pour les suivantes. Je ne revivrais pour rien au monde les dernières 24 heures. Mais la crise médiatique et politique que Sanofi vient de traverser a ceci de positif qu'à présent les gens m'appellent et me demandent : « Que pouvons-nous faire ? Comment peut-on rattraper le retard sur les États-Unis ? » La prise de conscience que je cherchais depuis plusieurs mois a enfin eu lieu. La principale difficulté de l'Europe est son manque d'infrastructures de production. Il faut que des usines,

© Sandrine Epilly



en Europe, puissent fabriquer à grande échelle des médicaments ou des vaccins pour le compte de différents laboratoires pharmaceutiques, en lien étroit avec les États membres. Ces usines seraient capables de produire rapidement les doses nécessaires pour tout le continent, et répondraient évidemment aux derniers standards de l'industrie. Mais vous ne pouvez pas vous contenter de construire une usine puis de fermer la porte et d'attendre une crise majeure pour la mettre en marche. Il faut entretenir les infrastructures, les faire fonctionner en permanence. C'est comme ça qu'une usine reste opérationnelle et que les opérateurs conservent leurs compétences. La technicité et la réactivité d'une telle usine sont indispensables pour que l'industrie pharmaceutique et l'Europe soient en mesure de proposer aux populations un vaccin en dix-huit mois plutôt qu'en dix ans, et de le distribuer à tout le continent dans la foulée. C'est un point capital si l'on veut être mieux préparé à une prochaine pandémie.

Défis d'une pandémie

Benjamin Dahan : Imaginons que le mois prochain, vous trouviez un vaccin au coronavirus, que ce soit à Boston, à Cambridge ou ailleurs, peu importe. Combien de temps faudra-t-il à Sanofi pour fournir ce vaccin à l'ensemble des Français et des Européens ?

Paul Hudson : Notre volonté est de pouvoir livrer partout au même moment. Notre collaboration avec la Barda aux États-Unis est en avance de phase. Aujourd'hui, nous collaborons avec les États européens pour accroître dès maintenant les capacités de production. La partie la plus difficile dans le combat contre la Covid-19, ce n'est pas la recherche, c'est la production. Produire sept milliards de doses pour l'humanité constitue un défi unique dans l'histoire de l'industrie pharmaceutique. Si nous parvenons à accélérer la production sur

le continent européen, nous parviendrons à fournir l'Europe en même temps que les États-Unis. C'est le sens de mon combat depuis le mois de mars.

Maria Olivo : Les marges sont élevées dans l'industrie pharmaceutique. Est-ce qu'un vaccin contre la Covid-19 coûtera cher ? Comment éviter le risque que tout le monde ne puisse pas le payer ?

Paul Hudson : Depuis le début de la crise, je n'ai pas eu une seule conversation au sujet du prix d'un potentiel vaccin. Pas un seul call, pas une réunion à ce sujet. Cela vous surprendra ou pas : notre seule préoccupation actuellement, c'est de progresser dans nos recherches, et de financer malgré les risques le renforcement de nos capacités de production pour être prêts le moment venu si nous trouvons un vaccin. Ce vaccin, nous nous engageons à ce qu'il soit accessible à tous. Nous y sommes parvenus avec le vaccin contre la polio, une maladie qui ressurgit malheureusement dans certaines régions d'Afrique (*Sanofi a commercialisé plus de 6 milliards de doses du vaccin polio oral, NDRL*). Nous fixons un prix très abordable pour nous assurer que le vaccin arrive à ceux et celles qui en ont besoin.

Après l'eau potable, la vaccination est le deuxième facteur le plus efficace pour améliorer la santé d'une population. Je vous garantis que le prix ne sera pas une barrière à la vaccination contre la Covid-19.

Benjamin Dahan : J'imagine que la crise a affecté la façon de travailler chez Sanofi, comme dans les autres entreprises...

Paul Hudson : Vous avez peut-être vu circuler cette blague sur Internet, au début de la crise. « Qui est responsable de la transformation numérique dans votre entreprise : le directeur informatique, le DAF ou la Covid-19 ? ». C'est bien vu. Avec le confinement, une grande partie de la planète s'est mise à travailler à distance. Si j'avais demandé en janvier aux salariés de Sanofi : « Peut-on poursuivre les opérations si tout le monde télétravaille ? », ils m'auraient répondu que c'était impossible. Eh bien, si ! En fait, c'est possible. Je ne voudrais pas sous-estimer les contraintes que le télétravail implique pour les salariés qui ont des enfants, pour ceux qui vivent dans des logements exiguës, ou même ceux qui souffrent de problèmes psychologiques. Reste que, d'un point de vue purement technique, on peut faire fonctionner une entreprise avec un ordinateur et un iPad. Mais nous devons réfléchir à la façon d'organiser cela dans les meilleures conditions pour nos équipes.

© Sandrine Epilly



Des choix stratégiques

Benjamin Dahan : La stratégie de Sanofi depuis 2010 tourne autour de trois axes majeurs : investir dans la recherche et développement ; nouer des partenariats industriels ; racheter des biotechs et des laboratoires. Quel bilan tirez-vous de cette décennie ? Qu'est-ce qui aurait pu être mieux fait ?

Paul Hudson : C'est trop facile de critiquer *a posteriori*. Je voudrais d'abord souligner les belles réussites dont le groupe peut se targuer. Sanofi a grandi vite. Il a bouclé 300 acquisitions en trente ans. Il a créé des médicaments incroyables – le Lantus, première marque d'insuline au monde ; le Plavix, un traitement pour les personnes qui ont fait une crise cardiaque, ou encore le Doliprane, bien connu en France. La barre est haute.

En arrivant dans l'entreprise, j'ai passé en revue le pipeline de projets et j'ai été fasciné de découvrir des molécules au potentiel incroyable. Les salariés avaient presque peur d'en parler parce qu'ils ne savaient pas si ces nouveaux médicaments allaient marcher ou non. Je crois que la culture d'entreprise de Sanofi est marquée par une certaine timidité, une tendance à minimiser le potentiel des découvertes. Je trouve ça dommage. Depuis huit mois, j'ai voulu renforcer la recherche en achetant des petites sociétés innovantes d'une dizaine de personnes.

« Travailler pour la santé prend tout son sens dans la période actuelle. »

La recherche de pointe n'est plus réservée aux grands groupes comme Sanofi. Nous devons faire preuve d'ouverture d'esprit dans notre manière d'innover. Dans les années qui viennent, nous allons nous associer avec des universités et des petites pépites qui ont de bonnes idées mais pas forcément les moyens de les développer à grande échelle. En interne, nous avons identifié six médicaments-clés qui pourraient transformer radicalement notre portefeuille, mais aussi changer la vie de nombreux patients. C'est précisément le cas du Dupixent, un médicament très innovant avec un gros potentiel.

Maria Olivo : En arrivant en septembre, vous aviez défini une stratégie pour Sanofi. Votre plan de route a-t-il volé en éclats avec la Covid-19 ?

Paul Hudson : Excellente question. Le boxeur américain Mike Tyson, je crois, disait : « On a tous un plan, jusqu'à ce qu'on se prenne un coup de poing dans la gueule. » On a beau avoir tout planifié, les priorités sont bouleversées quand une crise majeure surgit. Mais en l'occurrence, notre plan initial a démontré toute sa pertinence. En décembre, nous avions fixé trois priorités : le développement de nouveaux médicaments ; les vaccins ; et le

Dupixent, qui soigne l'asthme et l'eczéma. Ce dernier est très efficace contre la dermatite atopique, une maladie de la peau qui touche tous les âges. Pendant la crise, des patients qui étaient couverts d'eczéma ont pu obtenir du Dupixent après une simple téléconsultation avec leur médecin. C'est un produit innovant, qui permet de traiter la cause, et pas seulement les symptômes. Et qui a très peu d'effets secondaires.

Concernant le développement de nouveaux médicaments, nous continuons d'engranger plus de données scientifiques malgré la crise, pour faire progresser nos recherches sur le myélome multiple, sur le cancer des poumons et sur la sclérose en plaques, notamment. Quant aux vaccins, ça reste évidemment une priorité...

Bref, notre stratégie est validée. La seule nouveauté, c'est que nos collaborateurs se sentent plus que jamais investis d'une mission. Ils mesurent l'importance de leur travail. Leur choix de travailler dans le secteur de la santé prend tout son sens dans la période actuelle. Ils veulent améliorer la vie des gens. Tous les salariés que je rencontre me disent la même chose. Ils n'ont jamais été aussi fiers de travailler pour le groupe. L'enjeu à présent est de maintenir dans le temps cette énergie et cet engagement, au-delà de l'épidémie de Covid-19. En tant que leader, je dois m'assurer qu'on célèbre les réussites, mais aussi que l'on tire les leçons de la période actuelle.

Maria Olivo : Vous étiez DG depuis quelques mois seulement quand la crise s'est déclenchée. Est-ce que ça a rendu la tâche plus difficile pour vous ? Vous seriez meilleur, si vous étiez à la tête de Sanofi depuis plusieurs années ?

Paul Hudson : Une anecdote. En 2011, j'ai quitté l'Espagne pour prendre la direction de la filiale japonaise d'AstraZeneca. Je suis arrivé au Japon deux jours avant le tsunami et la catastrophe nucléaire de Fukushima. J'ai appelé mon N+1 et pour demander son avis. Il m'a répondu : « Je n'ai pas de conseils à te donner, je n'ai jamais été confronté à ce genre de situation. Bonne chance. » Je me retrouve un peu dans la même situation. Je viens d'arriver chez Sanofi, c'est vrai, mais la crise est inédite pour tout le monde. Les autres directeurs généraux de groupes pharmaceutiques, n'ont pas plus d'éléments que moi face au coronavirus.

© Sandrine Epilly



Biographie

1967
Naissance à Manchester d'un père comptable et d'une mère décoratrice de vitrines dans la mode.

1990
Diplômé en économie de la Manchester Metropolitan University (MMU). Il débute sa carrière dans les ventes et le marketing, chez GlaxoSmithKline et Sanofi-Synthélabo, au Royaume-Uni.

2011
Président d'AstraZeneca au Japon. Il prend ses fonctions quelques jours avant la catastrophe de Fukushima.

2013
Président d'AstraZeneca en Amérique du Nord.

2016
PDG de la filiale Novartis Pharmaceuticals du groupe suisse Novartis.

2019
PDG de Sanofi.

2020
Sanofi se lance dans la course au vaccin contre la Covid-19.

« L'industrie pharmaceutique est en retard sur l'utilisation d'algorithmes et le traitement de données »

Si j'étais à mon poste depuis deux ou trois ans, je serais sans doute un peu plus rapide. Je connaîtrais déjà les arcanes du groupe, je pourrais apporter de la valeur plus vite. D'un autre côté, j'arrive avec un regard neuf et je pose des questions ingénues à mes interlocuteurs. « Pourquoi ne pouvons-nous pas faire ceci ? Qui a dit que cela devait prendre dix ans et pas douze mois ? » On me répond : « Paul, cela a toujours pris dix ans. » Mais qui dit que c'est normal ? Pourquoi la FDA (Food and Drugs Administration) ne peut-elle pas donner une réponse sous vingt-quatre heures plutôt qu'en un an ? Cette crise nous donne l'opportunité de challenger les manières de penser et de remettre en cause les biais inconscients. Au final, je dirais qu'il faut « nouveau » à mon poste me procure plutôt un léger avantage.

Alexander Thys : Sanofi a signé plusieurs partenariats avec des géants de la tech. Est-ce que l'intelligence artificielle joue un rôle dans la lutte contre la pandémie ?

Paul Hudson : Votre question mériterait une discussion de quatre heures ! L'industrie pharmaceutique se considère comme innovante, mais elle est en retard sur d'autres secteurs en ce qui concerne l'utilisation des algorithmes et le traitement des données. C'est en partie dû aux réglementations strictes auxquelles elle est soumise. Sanofi a créé en février dernier un poste de Chief Digital Officer au Comité exécutif.

Une première dans l'histoire du groupe... Treize ans après le lancement du premier iPhone ! Initialement, le partenariat avec Google visait à créer un algorithme qui calculerait précisément la quantité d'insuline à injecter chaque jour pour un patient diabétique. Mais nous avons buté sur des problèmes de hardware. Nous avons réorienté le partenariat sur un nouveau projet, Darwin, qui consiste à analyser de grands volumes de données anonymisées provenant de systèmes de santé de différents pays. Ce système permettrait par exemple de prédire les « orages de cytokine », qui créent des problèmes respiratoires sévères et semblent jouer un rôle majeur dans les cas graves de Covid-19.

Travail et sport d'équipe

Maria Olivo : Ma question est un peu égoïste, mais je ne peux pas m'empêcher de la poser. Je suis diplômée en relations internationales, j'ai 30 ans, et sept ans d'expérience dans le secteur de la santé. J'ai commencé ma carrière comme commerciale, comme vous. Quel conseil me donneriez-vous pour être à votre place dans vingt ans ?

Paul Hudson : Ne vous préoccupez pas des promotions et des jobs prestigieux. Efforcez-vous de multiplier les expériences pour progresser dans votre compréhension des patients et de l'industrie

© Sandrine Epilly



pharmaceutique. Quand les opportunités se présenteront à vous, vous aurez la connaissance et la légitimité pour accomplir votre mission. Dès le début de ma carrière, j'ai remarqué que beaucoup de mes pairs se précipitaient vers les fonctions prestigieuses et les salaires les plus élevés. Moi, j'ai pris mon temps. Vous l'avez évoqué, j'ai été commercial pendant cinq ans. C'est très long dans le CV d'un dirigeant de grand groupe. J'ai toujours voulu apprendre et gagner de l'expérience. Et c'est fou de voir comment tout ça se combine aujourd'hui pour former un ensemble cohérent. Mon autre conseil est le suivant : comportez-vous avec les autres comme vous aimeriez qu'ils se comportent avec vous. C'est ce que j'ai toujours fait. C'est difficile parfois. Hier, j'avais envie de critiquer ouvertement les auteurs de cet article qui a provoqué tant d'hystérie. Mais ce n'est pas constructif. J'essaie de rester focalisé sur notre activité, j'essaie de bien faire. Je peux vous l'affirmer, personne ne peut survivre dans un job de haut dirigeant s'il passe son temps à manigancer et comploter. Faites les choses bien. Vous trouverez le sommeil sans problème. Hier soir, j'ai bien dormi malgré tout ce qui s'est passé. Je sais que je fais mon possible et que mes intentions sont bonnes. Pour résumer : cumulez les expériences, soyez quelqu'un de bien, faites du bon boulot.

Benjamin Dahan : Une question sur vos hobbies. Vous êtes né à Manchester et vous supportez le club Manchester United depuis votre enfance. Comment vivez-vous l'arrêt du championnat anglais de football ?

Paul Hudson : Je n'ai jamais été autant à la maison, et il n'y a plus de matchs à la télévision ! C'est un comble. Et oui, Manchester United est mon club de cœur.

Benjamin Dahan : Ça m'intéresserait d'avoir votre regard de dirigeant sur le club de Manchester United...

Paul Hudson : Alors, je voudrais rendre hommage à Alex Ferguson qui a managé le club pendant vingt-six ans. J'ai lu tous ses livres. Je vous recommande son autobiographie, *Managing My Life*, qui raconte ses années en tant que coach à Manchester. Ce n'est pas un ouvrage de management, mais c'est instructif. Il traitait chaque personne avec respect, de la femme de ménage au joueur le plus coté. Tous avaient la même valeur à ses yeux. L'équipe comptait plus que l'individu. Je respecte cette vision des choses. Pendant le quart de siècle où il a officié à la tête de Manchester United, Sir Alex Ferguson a vu changer la nature du football. C'est devenu une discipline plus technique. En tant que leader, vous devez vous réinventer en permanence. Vos équipes le méritent, car elles veulent jouer au plus haut niveau.

Propos recueillis par Thomas Lestavel