

LES RESSOURCES HUMAINES : UN ACTIF À REVALORISER

Biotech Finances a réuni autour d'une table investisseurs, coachs et recruteur. Objectif : ouvrir des pistes vers une approche plus professionnelle et fructueuse de la pratique RH dans les biotechs.

BIOTECH FINANCES : Au départ de cette table ronde, il y a l'idée que les ressources humaines sont un sujet oublié dans les entreprises de biotechnologie, faute de temps et de moyens Est-ce le constat que vous faites ?

Marion Cassiau : Gestion des équipes ou enjeux de gouvernance, les dirigeants de biotech se posent beaucoup de questions « RH », parfois élémentaires : qui décide d'un recrutement stratégique ? Quelle rémunération proposer ? Comment animer un conseil d'administration ? Et ils se sentent souvent assez seuls face à elles. Au sein du programme HealthTech de Bpifrance Le Hub, c'est la thématique de coaching la plus demandée par les dirigeants.

Corinne Durant : Lorsqu'il s'agit de recrutement, les dirigeants de biotechs sont souvent obnubilés par la compétence technique, la stratégie de mise sur le marché, le besoin précis et temporaire à combler. Ceci à juste titre. Mais ils oublient souvent, ne sachant comment s'y prendre, la question fondamentale qu'il faut se poser dès la constitution de la première équipe : de qui je veux et je peux m'entourer, compte tenu de ma propre personnalité et de mon propre tempérament. C'est la première pierre de la stratégie RH.

Pauline Rambaud : C'est vrai que, sur la question du choix des hommes et des équipes, il y a un problème de méthodologie. Les CEO et les DAF, qui sont décisionnaires, ont souvent des idées fixes : la compétence technique prime, l'expérience à des postes similaires, notamment dans la grande industrie, rassure, etc. Mais ils excluent souvent les notions de flexibilité, d'agilité, les capacités entrepreneuriales - des qualités de « jeu d'équipe » - pas

toujours faciles à identifier. Aujourd'hui, l'offre de cadres dirigeants expérimentés de biotechs est inférieure à la demande, on va donc logiquement chercher chez les big pharmas des gens souvent très compétents... sans toujours se demander s'ils sauront se débrouiller dans un « environnement start-up » et s'adapter à un mode de fonctionnement plus artisanal. Quand un CEO issu d'un grand groupe est plongé dans une petite structure, il y a une courbe d'apprentissage qu'il ne faut pas négliger.

BF : Choisir les bons profils est indispensable, mais il s'agit aussi d'attirer les talents...

Marion Cassiau : Dans les start-up du numérique, on voit très vite se construire une culture d'entreprise, avec des codes, une histoire et un projet fédérateur... parfois à l'excès, d'ailleurs, et au détriment du focus opérationnel. Dans l'univers biotech, c'est l'effet inverse : les dirigeants peuvent éprouver des difficultés à passer du « mode projet » au « mode d'entreprise », à donner une perspective qui dépasse les objectifs de court terme, à comprendre qu'une start-up est plus qu'un comité d'experts scientifiques appuyé par des investisseurs.

Corinne Durant : Il est certain qu'il faut aller au-delà de la technologie et au-delà du projet industriel pour créer une alchimie susceptible d'attirer les talents. Il faut dépasser l'échéance du refinancement ou du milestone, regarder plus loin, fixer un horizon et donner à voir quelque chose de l'aboutissement. Le dirigeant doit savoir « pitcher » et être l'ambassadeur de son projet. Il doit également savoir parler de lui, dire comment est-il devenu le leader qu'il est aujourd'hui et donner envie de le suivre dans son projet. L'enjeu est de développer une boussole stratégique et opérationnelle avec laquelle il pourra, avec son équipe, créer une dynamique, passer des caps, transformer la société à chaque étape de sa vie et, *in fine*, convaincre les meilleurs de le rejoindre. C'est, en tout cas, dès le commencement que tout se joue. Ce sont les graines que l'on plante au départ, la manière dont on établit le cadre du rêve qui sont prédictifs du succès, dix ans plus tard.

Rafaèle Tordjman

« N'attendez pas d'avoir vingt salariés dans votre société pour vous faire coacher. »

Rafaèle Tordjman : J'ajouterais que beaucoup de dirigeants adhèrent encore à une philosophie du succès individuel et tendent à voir dans le coaching une forme de psychothérapie et un repoussoir. Je crois qu'il s'agit au contraire d'un outil indispensable pour affronter les défis du management. Il faut y avoir recours le plus tôt possible. Bref, n'attendez pas d'avoir vingt salariés dans la société pour vous faire coacher.

Pauline Rambaud



Senior consultant au sein de GenSearch, un cabinet de conseil en recrutement spécialisé dans les sciences de la vie depuis 2011.

Double diplômée en biologie et en gestion, Pauline Rambaud a débuté sa carrière dans l'analyse

financière (Paribas, Nikko), à Paris et à Londres, avant de poursuivre dans le conseil spécialisé en sciences de la vie, chez Bionest Partners (2005-2010) puis le recrutement également dédié au secteur des sciences de la vie, chez GenSearch depuis 2011.

Corinne Durant



CEO fondatrice de Connect International, société de consulting et de coaching de dirigeants, partenaire de GenSearch.

Diplômée de la Weller International Business School et de Reims Management School, titulaire de la

certification PCC (*Professional Coach Certified*) d'ICF (International Coach Federation), Corinne Durant a occupé des fonctions de direction (développement des Organisations & des Talents) chez Boston Scientific (1999-2013) avant de se consacrer entièrement au coaching de dirigeants.

BF : On demande à des entrepreneurs scientifiques d'écrire les premières pages d'une histoire mais iront-ils au bout de l'aventure ?

Rafaèle Tordjman : Il est vrai que les profils scientifiques et techniques ne font pas toujours les meilleurs entrepreneurs et que les bons entrepreneurs ne font pas toujours les meilleurs managers – lorsqu'il s'agit de piloter une société plus mature et dont la structure est devenue lourde. À chaque palier de la croissance des biotechs, il y a le risque d'une crise de management qu'il faut anticiper. Mais remplacer les dirigeants n'est pas un passage obligé. C'est d'abord compliqué pour les investisseurs de pousser à un tel changement, même en détenant une majorité au capital. En outre, le départ d'un CEO-fondateur peut constituer un risque majeur sur la maîtrise de la technologie et le calendrier des développements. On constate d'ailleurs que, souvent, les sociétés dont les fondateurs sont encore présents – pas forcément comme CEO – réussissent mieux. Enfin et surtout, beaucoup de dirigeants-fondateurs s'en sortent très bien et l'écosystème français regorge de tels exemples.

BF : Faire grandir une start-up, c'est aussi l'ouvrir sur l'extérieur, l'insérer dans les réseaux. Comment décloisonner les biotechs et leurs dirigeants ?

Marion Cassiau : Le partage entre pairs est au cœur de notre démarche, au sein de Bpifrance Le Hub. Nous organisons des ateliers pour favoriser le partage de bonnes pratiques sur des sujets comme le recrutement ou l'animation du conseil d'administration. Le contraste entre l'univers des start-up numériques et celui des biotechs est, là encore, criant. Chez ces derniers, on peut sentir la réticence des dirigeants à avouer leurs faiblesses ou à partager leurs doutes. Certains ont du mal à dépasser leurs complexes et à embaucher des talents qui pourraient être meilleurs qu'eux sur certains sujets. Peut-être faut-il y voir l'héritage d'une culture académique et médicale marquée par la hiérarchie, le cloisonnement et les certitudes qui existent moins dans le monde numérique.

Pauline Rambaud : L'idée des « Lifes

Science dinners » que nous organisons depuis quatre ans, est la même : rompre l'isolement des dirigeants de biotechs. On regarde beaucoup ce qui se fait aux États-Unis, en matière de réseaux, d'événements dédiés à l'écosystème. L'enjeu est aussi de casser certains silos, de faciliter des rencontres avec des gens issus d'autres univers, des profils « hors-science de la vie », qui viennent, par exemple, du numérique. On voit que ce rapprochement est nécessaire, que l'innovation médicale fait converger des savoir-faire différents et, finalement, que le cloisonnement est dangereux. Cette tendance à la pluridisciplinarité est déjà bien en marche dans le secteur medtech, où les synergies entre technologie, connectivité et big data sont indispensables. Mais la pluridisciplinarité s'imposera inévitablement au secteur biotech.

Pauline Rambaud

« Les décisionnaires excluent souvent les notions de flexibilité, d'agilité, les capacités entrepreneuriales »

Corinne Durant : J'ajouterais un mot sur la nécessité aussi, parfois, de décloisonner en interne. Lorsque les dirigeants de biotechs décident d'être accompagnés, il peut être pertinent d'envisager un coaching collectif pour insuffler, au sein des équipes, du vrai collaboratif, l'interdépendance et l'alignement nécessaires à la co-création, la co-responsabilité et la co-protection.

BF : Les biotechs s'appuient beaucoup sur l'externe, investisseurs et chasseurs de têtes en particulier. Que faut-il changer dans ces relations pour améliorer la fonction RH ?

Rafaèle Tordjman : La fonction RH n'existe vraiment ni chez les investisseurs institutionnels, ni dans les biotechs. Au départ, il y a relation assez exclusive entre le CEO et le *partner* avec souvent, de la part de ce dernier, un vieux réflexe : « *On fait confiance aux managers* ». C'est un peu court... Même si les capital-risqueurs prennent de plus en plus conscience de leur mission de coach, en particulier dans les jeunes entreprises, l'approche n'est pas encore structurée. Nous pourrions à cet égard nous inspirer de certains fonds américains. Andreessen Horowitz, un important capital-risqueur californien dans le secteur technologique et digital biotech, dispose d'une équipe d'une cinquantaine de personnes dédiée à l'accompagnement « post-investissement » de ses sociétés, dans les domaines comptable, juridique... et RH. Les premiers chantiers sur lesquels ils travaillent sont d'ailleurs le recrutement des équipes et le coaching des dirigeants ! Autre exemple intéressant, Bain Capital Private Equity. Chez eux, chaque dossier est suivi par deux *partners*, et non un seul, comme c'est souvent la norme. Cela oblige au partage des dossiers et de l'information, cela permet de challenger certaines décisions. On sort d'un tête-à-tête pas toujours très sain entre l'investisseur et le CEO.

Pauline Rambaud : Ce que l'on déplore, de notre point de vue, c'est qu'au démarrage de l'aventure entrepreneuriale, les recrutements se fassent sans benchmark, par recommandation et souvent à partir du seul réseau personnel de l'investisseur. On ne met en place aucun outil, aucune méthode sérieuse pour structurer cela. Ensuite, les biotechs tendent à faire appel aux cabinets de recrutement au cas par cas, pour combler un besoin ponctuel, un poste clef, plutôt que pour travailler plus largement, sur la constitution d'une équipe cohérente, à partir d'un diagnostic complet de l'entreprise. C'est pourtant en suivant cette approche que le recours à un recruteur spécialisé permet de créer le plus de valeur ajoutée. ●

Propos recueillis par Pierre-Louis Germain

Rafaèle Tordjman



Investisseur en capital-risque, présidente et fondatrice de WITH (Women Innovating Together in Healthcare).

Médecin, spécialisée en hématologie et médecine interne, PhD en immunologie, Rafaèle Tordjman a

débuté sa carrière à l'AP-HP et comme chercheuse, pour l'INSERM, à l'hôpital Cochin, à Paris. Elle fut, de 2001 à 2017, *partner* puis *managing partner* et codirigeante chez Sofinnova.

Marion Cassiau



Responsable de l'accélérateur HealthTech de Bpifrance Le Hub

Marion Cassiau a suivi une double formation scientifique (École nationale supérieure d'agronomie et des Industries agro-alimentaires de Nancy) et commerciale (Université

de Nancy). Après être passée par Hybrigenics et l'EMA à Londres, elle entre chez Bpifrance en 2011 pour s'occuper de management de l'innovation. Elle a rejoint le Hub en 2015.