

“ Dans une start-up, le capital humain est stratégique ”



VIRGINIE LLEU
managing director,
L3S PARTNERSHIP

Virginie Lleu est une figure du recrutement de top managers dans le secteur des *life sciences*. Nous l'avons interrogée sur ce qui constitue l'une des tendances de fond du marché : le choix fait par certains dirigeants de quitter leur entreprise pour rejoindre une start-up.

DÉCIDEURS. Comment expliquer la tendance qui voit des cadres dirigeants de grandes structures les quitter pour rejoindre une start-up ?

Virginie Lleu. Ce n'est pas toujours facile pour les cadres dirigeants de supporter les lourdeurs de leur organisation, les process, les réunions... d'autant que nombre d'entreprises gèrent mal leurs talents. Au bout d'un moment, ils expriment une certaine frustration, regrettent de ne pas pouvoir prendre autant de décisions qu'ils le voudraient et de ne pas être en mesure de mettre en application leurs idées. Les profils types sont ceux des cadres de 45-50 ans, qui ont eu une belle évolution dans un laboratoire pharmaceutique ou une société industrielle et qui ont envie de se réaliser autrement. Une fois qu'on a déjà une carrière réussie derrière soi, on s'accorde le droit de s'écouter... et émerge avec force l'envie de se consacrer à la réalisation de projets innovants.

L'envie d'innovation est un facteur clé...

Oui, tout à fait. Dans le domaine des *life sciences*, les personnes ont envie d'être là où les choses se passent. Et il est clair que les innovations se passent souvent hors des grosses firmes. Les start-up ou PME sont plus réactives, plus souples et adaptables.

Le sujet de la rémunération est-il alors un sujet sensible ?

Pas tant que cela. Évidemment sur ce sujet il y a une grosse différence entre les firmes

et les start-up. Souvent, les personnes acceptent de baisser le montant de leur salaire et bonus. En revanche, les négociations portent sur l'*equity*, les BSA. Il faut avoir en tête une chose : certes, il y a une prise de risque mais ça peut aussi être le « jackpot » si le projet décolle.

Comment s'assurer que les candidats sont prêts à ce changement ?

Il faut que la personne ait une capacité à la prise de risque. Il s'agit d'un véritable choix de vie, qui doit être en cohérence avec un contexte global (familial, moment de vie) ; on ne fait pas un tel changement sans réfléchir aux différentes options. Notre rôle est justement de comprendre le contexte qui entoure la personne et ses réelles motivations afin de l'accompagner au mieux.

Il vous faut donc procéder à une véritable évaluation de la capacité au changement ?

Bien sûr. Actuellement, il y a une sorte d'effet de mode autour de l'évaluation mais je considère que mon métier a toujours été d'évaluer les personnalités. J'ai toujours travaillé sur l'environnement, le comportement, la motivation, les capacités d'évolution... C'est encore plus vrai lorsque nous constituons une équipe pour une start-up. Le capital humain est stratégique dans une petite société. Chaque compétence est clé et instrumentale et au sein d'une petite équipe, il faut être content de se retrouver le matin pour aller dans la même direction. ♦



Trois dirigeants ayant créé ou rejoint une start-up témoignent

« *Les planètes étaient alignées* »

Franck Le Meur, CEO, Chronolife

J'étais chez Sanofi depuis longtemps et j'ai grandi dans l'organisation avec les valeurs de l'entrepreneuriat et de l'autonomie. J'avais la possibilité d'être aux manettes, de manager, malgré le fait d'être dans un si grand groupe. Cela a changé ces dernières années, je commençais à réfléchir car j'avais moins d'autonomie, de liberté d'action. Le secteur de l'e-santé s'est développé et j'ai eu un réel intérêt pour ce domaine et ses innovations. Il y a deux ans, j'ai considéré que c'était le moment d'y aller. La prise de risque était très importante quant au salaire, au statut, etc. J'ai fait une matrice de risques sans souci par rap-

port à mon ego, car j'étais prêt à travailler différemment, hors d'un grand groupe. Je voulais mieux maîtriser mon emploi du temps, être plus autonome par rapport à une organisation lourde en process.

Les planètes étaient alignées, c'est aussi une histoire de rencontre. C'est un cercle vertueux, une prise de risque bien réfléchie et un sentiment de liberté assez impressionnant. J'étais mûr pour bouger et les gens autour de moi ont une reconnaissance assez forte du fait de ce changement. Un de mes plaisirs ? Celui de construire, ce que j'appelle le sentiment « puzzle ».

« *Des moments d'euphorie et de doute* »

Ivan Palmer, co-founder et VP, Second Stage Pharma

J'ai quitté la Big Pharma en 2008, j'étais alors directeur des opérations chez AstraZeneca. C'était un choix personnel, pensé de longue date, de savoir si j'étais capable de créer de la valeur par moi-même, en dehors d'une organisation qui vous trace la route. Le projet dans lequel je me suis lancé avait été mûri et tournait autour de la transformation de l'univers de l'industrie pharmaceutique, la valeur des produits établis, une nouvelle approche de la promotion et une externalisation novatrice. Devenir entrepreneur à 40 ans a été un chamboulement : vous vivez avec votre entreprise omniprésente à l'esprit – trop, d'ailleurs –, des moments d'euphorie et d'autres de doute, et une certaine solitude. C'est une remise en ques-

tion, positive et permanente. Vous ne pouvez vous en prendre qu'à vous-même : si les succès vous appartiennent, les erreurs également. Vous devez penser votre environnement et son évolution en permanence ; être novateur avant l'heure ou en retard d'une évolution peut vous faire disparaître. Vous vous assoupissez six mois et vous devenez obsolète. J'ai apprécié la vie de la Big Pharma, elle m'a formé, fait grandir. La vie d'entrepreneur arrive au bon moment, elle demande une maturité personnelle, un recul, que je n'avais pas. Je suis ravi du passage de l'une à l'autre, peut-être est-il temps de penser une troisième vie professionnelle, que j'espère aussi plaisante.

« *On a le gène de l'entrepreneuriat ou on ne l'a pas* »

Christophe Pasik, co-founder et CEO, Keocyt

Quitter la grande entreprise pharmaceutique mondiale et créer son entreprise à un peu plus de 40 ans est un challenge, un pari, un peu une folie pour soi et sa famille. Mais l'envie était là depuis de nombreuses années. Il me semble que l'on a, ou non, le gène de l'entrepreneuriat. Par ailleurs, l'entreprise mondiale n'apporte plus, selon moi, les mêmes satisfactions professionnelles, intellectuelles et de réalisation que par le passé. Cela est lié à la perte de la responsabilité en filiale, à la perte de dynamique, aux process de réorganisation récurrents qui ne permettent plus de se projeter sur une fonction à long terme... Néanmoins, si 6 jeunes sur 10 veulent aujourd'hui « monter leur boîte » en sortant de leur formation, créer son

entreprise après quinze ans d'expérience dans des groupes est pour moi la meilleure solution : grâce à mon expérience, j'ai pu éviter les erreurs, notamment en m'appuyant sur le réseau d'experts et de consultants que je connaissais de longue date. Dix ans après cette phase de création, le bilan en tant qu'entrepreneur est très positif. J'ai découvert des métiers de la pharma que je ne connaissais pas. J'ai eu la possibilité de gérer l'intégralité de la chaîne du médicament. J'ai également eu le plaisir de transmettre mon goût de l'entrepreneuriat, en interne auprès des collaborateurs et en externe en qualité de *business angel*. Quand on a goûté à sa « petite entreprise » on ne retourne pas dans la grande !