

“ L'émergence de postes RH « nouvelle génération » ”



Entretien avec
VIRGINIE LLEU,
managing director,
L3S PARTNERSHIP

L3S Partnership est un cabinet de niche, spécialisé dans le recrutement de *top managers* dans le secteur des *life sciences*. Sa dirigeante et fondatrice Virginie Lleu accompagne souvent des start-up de leur création à la croissance, et jusqu'à leur cession.

DÉCIDEURS. Les jeunes start-up ne sont que rarement dotées d'une direction des ressources humaines, alors que le capital humain est pourtant stratégique. Comment y accorder le soin nécessaire dès le début ?

Virginie Lleu. En général, les sociétés se construisent avec des fondateurs ayant une réelle envie de travailler ensemble (malgré des profils possédant différentes dimensions). Le plus crucial dans la structuration d'une équipe est de disposer à la fois de compétences techniques complémentaires et de partager des valeurs. Ces points clés favorisent le développement d'un fonctionnement moteur pour la start-up. Seulement, pour bâtir et maintenir cette harmonie, il est important de savoir se faire aider par un expert capable d'évaluer et de soutenir la mise en place de l'équipe.

Cela suffit-il ?

Il ne faut pas oublier qu'à leur création, les start-up n'ont pas les moyens de financer quelqu'un pouvant assurer la prise en charge d'un service de ressources humaines. D'après moi, un service RH interne ne devient nécessaire qu'à partir d'un effectif de 25 à 30 personnes : en dessous de ce seuil, la personne en charge des RH n'est pas occupée à plein-temps. Il est néanmoins nécessaire d'envisager une stratégie RH dès le départ, pour anticiper et réfléchir sur la future structure de l'entreprise. Il existe ainsi des alternatives, comme celle consistant à se faire accompagner par des consultants externes, faire appel à des RH « *part-time* » qui ont développé une réelle expertise sur le sujet et consacrent du temps à accompagner les entreprises. Ainsi, au même titre qu'on externalise une expertise brevet ou financière, on peut sous-traiter une

expertise RH. Chez L3S par exemple, nous sommes souvent sollicités lors du lancement de start-up, lorsqu'il faut recruter un CEO, ou plus tard, lorsque l'équipe de direction doit être renforcée. Notre travail est alors en premier lieu basé sur la recherche d'une personne possédant un ADN commun avec l'équipe déjà en place. C'est avant tout une question d'alchimie humaine et de rencontres.

On voit se développer un certain nombre de postes RH « nouvelle génération » au sein des start-up plus matures. Quel regard portez-vous sur cette tendance ?

La fonction RH est par principe multifactorielle. Elle nécessite des compétences distinctes : une partie administrative avec les contrats, la paye, les relations sociales... mais aussi toute la partie *talent acquisition* et *development* ou encore les systèmes d'information RH (SIRH) qui sont mis en place dans toutes les organisations. On voit aussi, depuis peu, se développer de « nouveaux » postes tels que les *chief people officers* ou *chief happiness officers*. En effet, aujourd'hui, la pression dans les sociétés requiert que les gens soient opérationnels immédiatement ; par conséquent, les attentes du management sont élevées. Autrefois, on prenait davantage le temps pour accueillir les nouveaux entrants.

Par ailleurs, la pression ressentie par les salariés vient probablement du fait que certaines sociétés ne prennent pas suffisamment en considération leur bien-être et leur santé professionnelle. Le *burn out* en est sûrement l'exemple actuel le plus parlant, même si les chiffres restent encore controversés. Pour pallier à cela, il est capital que les

ressources humaines prennent réellement à cœur leur rôle d'accompagnement des équipes et des individus.

Concrètement, le *chief people officer* aura pour mission d'attirer et de garder des talents sans cesse sollicités par d'autres structures – comme la nôtre par exemple. Il faut donc que les équipes RH axent davantage les actions sur l'engagement des collaborateurs et leur capacité à se projeter. Ces problématiques émergentes sont également liées aux nouvelles générations (X, Y et Z) dont il faut comprendre les attentes, qui sont naturellement différentes de celles que l'on avait à leur âge. Je pense qu'aujourd'hui les jeunes aspirent à un équilibre de vie, à une réelle cohésion d'équipe au sein de l'entreprise, à un environnement de travail stimulant mais également rassurant. On retrouve ici le rôle majeur du *chief happiness officer* : créer durablement des conditions de travail qui contribueront au bien-être de l'employé. En effet, contrairement aux idées reçues, la rémunération n'est pas le premier facteur de motivation poussant un employé à changer d'entreprise ou rejoindre un nouveau projet.

L'émergence de ces postes RH « nouvelle génération » s'explique donc par deux aspects : d'une part, la pression des entreprises, le marché de plus en plus compétitif, les *burn out* et d'autre part, le fait de prendre en compte les aspirations de la nouvelle génération. Il faut également rappeler que les postes de CPO et CHO ne sont pas une nouveauté à part entière : certes, le titre est récent, mais les compétences requises pour ce poste existent depuis bien longtemps. On s'inscrit dans le cadre d'une évolution de métier, puisque la grande majorité des personnes qui deviennent CPO sont issues des ressources humaines. En donnant cet intitulé au poste, on valorise le côté *talent development* et acquisition ainsi que l'accompagnement des équipes.

Plus la structure grandit, plus elle doit fidéliser ses collaborateurs. Quels doivent être ses chantiers prioritaires à cet égard ?

Cela rejoint les réponses aux questions précédentes : il faut en même temps bien comprendre les attentes de chaque individu, et proposer des événements professionnels et festifs, qui créent de

l'adhésion et développent la culture d'entreprise. On peut citer par exemple les *team buildings*, les tournois de sport, les séminaires... La clé se trouve dans la communication. L'échange entre le management et les équipes est ce qui forge la fidélisation. D'où le lien avec les CPO et CHO, qui sont des métiers de plus en plus présents au sein des entreprises. Actuellement, pratiquement toutes les sociétés créent cette fonction pour améliorer la cohésion de groupe, mais aussi pour fidéliser chaque collaborateur. Il n'est donc pas inutile de le rappeler.

D'un point de vue RH, comment préparer les étapes majeures que sont l'introduction en Bourse, l'entrée d'un investisseur ou la cession ?

À certaines étapes importantes dans la vie d'une entreprise, comme l'introduction en Bourse ou l'entrée d'un investisseur, il peut être intéressant pour elle de faire un bilan.

L3S est régulièrement sollicité par des fonds d'investissement pour rencontrer les équipes et faire une évaluation du *top management*. C'est une bonne chose pour des organisations comme les start-up d'avoir une photographie de l'équipe, de la manière dont ils se projettent dans l'avenir. C'est également l'occasion de faire un point sur l'expertise professionnelle et les envies de chacun, *versus* les attentes de l'entreprise. Pour cela, un regard externe et bienveillant apporte une vision plus objective de l'ambiance, de l'organisation, des places et rôles de chacun... c'est un état des lieux de l'entreprise à un instant T qui rend compte d'un état d'esprit commun ou *a contrario* de la présence de conflits. Cela permet aussi de visualiser si les collaborateurs sont au bon endroit, au sein de la bonne structure, dans une entreprise qui leur correspond. On obtient une vue systémique et concrète de la société.

Dans le cadre d'une introduction en Bourse, l'entreprise peut avoir besoin de renforcer son équipe managériale. Dans ce contexte, on évalue avec l'organisation, les postes clés qu'il faut recruter, tout en cernant un profil type.

Généralement, chaque moment de croissance entraîne la nécessité d'effectuer une évaluation de l'équipe de management, un renforcement ou une création des fonctions clés. ♦

« Les CPO et CHO sont des métiers de plus en plus présents au sein des entreprises »

« Se faire aider par un expert capable d'évaluer et de soutenir la mise en place de l'équipe »