

Débat

Conduire le changement, la nouvelle mission du manager

A l'occasion d'une table ronde organisée par Pharmaceutiques, dirigeants de laboratoires et spécialistes du recrutement ont apporté leur éclairage sur les nouvelles missions des directions. Une fonction en plein renouvellement qui doit répondre aux évolutions du secteur, mais également aux contraintes sociologiques.

« Comment définissez-vous un cadre dirigeant ? »

● **Jean-Marie Verdier.** Il s'agit d'un membre du comité de direction. Ou par assimilation, d'un responsable de certaines des fonctions clés d'une entreprise, qui n'est pas obligatoirement membre de l'exécutif, comme le directeur juridique, le directeur des achats, etc. Son rôle est de définir et de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

● **Virginie Lleu.** Il convient en effet de différencier le cadre dirigeant d'une big pharma, corporate et filiale, de celui d'une start-up, cotée en Bourse ou non. Un cadre dirigeant doit pouvoir évoluer au cours de sa carrière au niveau filiale et au niveau corporate, avec la possibilité d'alterner poste stratégique et poste opérationnel. Il est responsable d'une équipe, d'un centre de profit et d'une stratégie. Il porte également des valeurs d'éthique et de compliance.

« Quelles sont les lignes de CV qui retiennent d'abord votre attention pour le recrutement d'un cadre dirigeant ? »

● **Eric Fatalot.** Dans un laboratoire comme Chiesi, c'est le résultat. Avant d'aller chercher des compétences spécifiques, nous nous intéressons à des gens qui ont un certain "track record" et à ce qu'ils ont pu démontrer par le passé. Ce faisant, nous cherchons à identifier

le potentiel et les ressorts de motivation personnelle du candidat et à nous assurer qu'il est capable de se réaliser dans le collectif.

● **Alain Proietti.** Pour ce genre de poste, les résultats sont effectivement à la base d'un recrutement. Mais il y a différentes façons d'arriver à un objectif. Et c'est ce qui nous intéresse principalement. Quelles sont les méthodes de management ? La démarche est-elle innovante ? Sur quelles compétences s'est appuyé le projet ? L'industrie de santé est confrontée à un problème d'accès au marché. Il nous faut des personnes qui connaissent très bien le métier, et qui soient capables de penser différemment. Les qualités de management sont également incontournables. Il faut gérer une équipe locale, régionale et nationale tout en restant proche de la maison mère.

● **Eric Aubert.** Il lui faut une bonne connaissance du marché. Un dirigeant doit comprendre les aspects scientifiques et les enjeux liés à l'innovation. Même s'il est entouré d'experts qui le conseillent, il doit pouvoir se forger une opinion sur ces questions et être à même d'en parler à ses clients ou à des analystes financiers. La bonne connaissance du cycle de développement d'un produit et des aspects liés à son accès au marché est importante.

● **Véronique Dugué.** Dans le parcours d'un dirigeant, j'apprécie ses résultats

par rapport aux enjeux de son poste dans le contexte de la société. Ses qualités managériales sont étudiées, tant sa capacité à définir et transmettre une vision, à fédérer autour de cette vision et à entraîner ses équipes vers l'atteinte de l'objectif, que ses capacités à influencer et à développer son réseau interne. Ainsi que son rôle et sa valeur ajoutée dans la transformation de l'entreprise, dans l'animation et la gestion du changement.

● **Christophe Jean.** Cette recherche de profil plus spécifique tient à l'évolution du métier. Il y a quelques années, les directions locales s'occupaient principalement des relations avec les instances politiques. Une fois l'enregistrement d'un produit obtenu, il y avait une certaine visibilité dans son chiffre d'affaires et une constance des ventes. Aujourd'hui, c'est plus complexe. Il nous faut des gens qui connaissent bien le terrain et l'environnement. Qui peuvent aller auprès des équipes de ventes pour façonner les modèles commerciaux. Le leadership devient essentiel. Il ne suffit plus de commander un ordre de marche, mais d'emmener ses collaborateurs vers le changement.

« Le leadership est-il une qualité indispensable à la direction d'un laboratoire ? »

● **Véronique Dugué.** Dans un envi-

Alain Proietti,
directeur du
programme
d'acquisition
des talents
de Bristol-
Myers Squibb
Europe : « Les
résultats sont
à la base d'un
recrutement. »



© ERIC DURAND

Véronique
Dugué,
associée senior
en charge des
recrutements
santé
chez EWK
International :
« Le leadership
du dirigeant
est essentiel
pour manager
l'incertitude et
donner du sens
au projet. »



© ERIC DURAND

Jean-Marie
Verdier,
directeur général
du cabinet de
recrutement
Amrop France :
« Les spécificités
du management
dans l'industrie
pharmaceutique
tendent à se
réduire. »



© ERIC DURAND

Guillaume
Clément,
directeur
général de LEO
Pharma France :
« Au-delà de
ses qualités de
manager, un
dirigeant doit
influencer en
amont. »



© ERIC DURAND

ronnement en mutation régulière avec une visibilité à long terme réduite, le leadership du dirigeant est essentiel pour, à la fois, manager l'incertitude et donner du sens au projet. Ses qualités humaines sont d'autant plus déterminantes en période d'incertitude. Au-delà de son énergie physique et mentale, il est attendu sur la vision stratégique qu'il va impulser. Un bon dirigeant entraîne et fédère ses équipes, en leur donnant une vision et du sens au quotidien, en reconnaissant et valorisant l'apport collectif et individuel. Plus le business model est conduit par la pression financière et la rentabilité, plus le dirigeant doit veiller à garder un double focus financier et humain, ce qui demande une réelle capacité et volonté de recul et de gestion du stress.

● **Virginie Lleu.** Ce qui compte, c'est en effet cette capacité d'entraînement et d'engagement. Il faut savoir évoluer et, comme le disent les Anglo-Saxons, "navigate" dans un environnement complexe, gérer des équipes dans une organisation matricielle, incarner les valeurs du groupe, mais savoir également fédérer les équipes. Un leader saura faire preuve de grandes capacités d'adaptation et être à même d'accompagner la transformation des organisations et du business model.

● **Christophe Jean.** Mais l'ensemble de ces qualités est impossible à trouver dans une même et seule personne. Il faut savoir faire des compromis dans un contexte précis. Chaque pays possède des caractéristiques différentes, ce qui impose au groupe de faire des choix de performance, de gestion, de stabilisation. Et il y a des rotations à faire en fonction des événements pour optimiser les compétences individuelles.

● **Eric Fatalot.** Le bon dirigeant, c'est celui qui sait s'entourer. Lui-même doit être polyvalent. C'est la porte ouverte à l'erreur que de laisser un spécialiste décider de tout. Il faut avoir un certain nombre de personnes avec un historique au sein du comité de direction afin qu'elles puissent donner une pérennité à la fois culturelle, structurelle et, *in fine*, de capacité d'implémentation à l'organisation. Avoir une stabilité dans les expertises est essentielle. Mais il faut aussi savoir relancer la dynamique par des recrutements externes et des développements transversaux.

« Ce type de profil est-il propre à l'industrie pharmaceutique ? Quelles sont les compétences extérieures qui peuvent intéresser les laboratoires ? »

● **Jean-Marie Verdier.** Les spécificités du management dans l'industrie pharmaceutique tendent à se réduire. Comme dans tous les secteurs industriels, nous sommes à la recherche de managers capables de conduire et de réussir le changement dans un environnement sous contraintes. Auparavant, le modèle économique était tellement prédictif qu'il fallait surtout des gens pour le mettre en œuvre. Désormais, il y a des incertitudes dans tous les compartiments du jeu. Il nous faut des dirigeants qui ont des capacités d'anticipation et d'adaptation.

● **Guillaume Clément.** Les mutations en cours nous poussent à recruter au sein d'autres secteurs. À titre d'exemple, ma formation scientifique et mon expérience personnelle dans l'industrie métallurgique m'ont permis d'apporter une vision complémentaire, avec la connaissance de structures et de marges différentes, mais également d'une gestion humaine et sociale moins spécifique. Plus généralement, plusieurs secteurs économiques regorgent de compétences clés, notamment ceux qui ont mis le client au centre de leur modèle. L'industrie de la santé doit s'étendre davantage dans le domaine du service. Il faut réussir à créer de la valeur bien au-delà du médicament.

● **Christophe Jean.** Il faut regarder du côté des entreprises qui ont des processus de décision complexes. Sur le long terme, la gestion des processus de décision va être de plus en plus stratégique. L'Europe entre dans une phase de décentralisation, dans laquelle les processus d'accès au marché peuvent varier au sein d'un même pays. Les processus d'appels d'offres risquent également de se multiplier. Ce sont autant de questions qui doivent être traitées à l'échelon local.

● **Jean-Marie Verdier.** Un certain nombre de fonctions support, de type achat, finance ou communication, emploient déjà avec succès des transfuges d'autres industries. De plus en plus de passerelles pour le recrutement de cadres dirigeants s'établissent également entre les différentes familles de produits de santé : pharmacie, diagnostic, biotech et dispositifs médicaux.

● **Eric Aubert.** Il y a une volonté de >>>

>>> réduire les coûts dans le secteur pharmaceutique. Ce qui peut orienter, pour les fonctions support, vers des candidats ayant une expérience précise de l'optimisation des coûts et des organisations. Ils peuvent être issus des industries qui sont passées par des restructurations, comme l'automobile ou la métallurgie.

« Quelles relations entretient un dirigeant avec sa maison mère ? »

● **Christophe Jean.** Pour définir cette relation, il faut prendre en compte la situation de l'entreprise, qui dépend de sa stratégie globale, de son positionnement et de son portefeuille. Il y a souvent une volonté de standardiser les processus. L'expertise est promue par le groupe mais elle doit se nourrir de connaissances locales. Et le manager doit s'organiser avec ces règles pour les influencer et les adapter au mieux sur le terrain.

● **Éric Aubert.** C'est une des grandes contradictions du métier : on demande au directeur général d'être tourné vers l'extérieur, orienté vers ses clients... Mais dans le même temps, il est de plus en plus sollicité en interne par ses équipes et par le global, pour des questions de management, de reporting ou de coordination de projets.

● **Guillaume Clément.** Un dirigeant doit transférer la vision stratégique du groupe dans des éléments opérationnels qui vont se traduire dans le résultat. Mais au-delà de ses qualités de manager, il doit être capable d'influencer en amont. Dans un marché globalisé, il doit maîtriser des problématiques qui dépassent ses frontières. Lorsque l'on parle d'accès au marché, cela concerne également les initiatives internationales, notamment au niveau de la fixation des prix, qui sont susceptibles d'influencer d'autres pays. L'industrie de la santé cherche son futur modèle dans un climat d'incertitude. Manager ces doutes et ces changements structurels impose une vision d'ensemble. Il faut être capable de mobiliser les équipes derrière un projet et conduire ainsi le changement.

« La complexité de l'environnement et les contraintes matricielles ne risquent-elles pas de bloquer le directeur général ? »

● **Alain Proietti.** Lors du recrutement d'un dirigeant, l'entreprise le positionne pour un poste, mais également pour l'avenir. Nous pensons aux choses qu'il

doit gérer, comme son leadership et sa place dans une organisation matricielle. Cette vision ne se limite pas à la direction générale d'un pays. Il faut garder une vision longitudinale.

● **Virginie Lleu.** Les contraintes existent tant au niveau du périmètre de responsabilité que de la réglementation. Le métier de directeur général a évolué au fil des années et les interactions sont très différentes tant en interne qu'en externe. La flexibilité et la capacité d'influencer deviennent majeures, l'impact du dirigeant est plus complexe du fait des responsabilités partagées, mais aussi très stimulant.

● **Christophe Jean.** L'organisation matricielle pose quand même certains soucis. Les entreprises l'utilisent souvent pour pallier un manque de prise de décisions de leur part. Le risque est, outre la complexité, d'induire une déresponsabilisation qui n'est pas souhaitable.

● **Guillaume Clément.** Dans les sociétés de groupes intermédiaires, comme Léo Pharma, ces contraintes sont toutefois moins importantes, et les directions disposent d'une plus grande autonomie. Les équipes sont engagées dans une véritable logique de résultats, qui leur impose de faire des choix. Plus les décisions sont prises en amont, plus les risques de frustration des dirigeants sont importants.

● **Eric Aubert.** La structure matricielle, que ce soit pour les fonctions support ou opérationnelles, doit garder une forme intelligente et permettre au dirigeant d'avoir un impact sur l'organisation. C'est d'ailleurs l'un des éléments de motivation essentiels que l'on voit régulièrement chez les candidats. Ceux venant de grands groupes peuvent être à la recherche d'entreprises où ils auront davantage d'autonomie dans l'orientation du business et les prises de décision.

● **Eric Fatalot.** Les groupes gagnent sûrement à préserver un peu de latitude à leurs filiales. Elles doivent avoir les moyens nécessaires pour se réaliser collectivement. Un environnement trop matriciel risque de nuire à l'efficacité et à l'évolution de l'équipe. Sa première mission est de négocier ses objectifs, mais également ses moyens. Elle doit pouvoir aussi influencer les choix du corporate soit par le poids de la filiale, soit par celui de la conviction et des idées des dirigeants locaux.

« Quelles sont les spécificités des directions françaises ? »

● **Christophe Jean.** La France souffre encore d'une segmentation particulière dans l'industrie de santé. Beaucoup d'entreprises cherchent des cadres diplômés de médecine ou de pharmacie, phénomène que l'on observe très peu dans les autres pays. Les scientifiques sont certainement des profils clés dans notre industrie. Ils occupent logiquement le plus souvent des postes de directions dans des start-up. Mais pour diriger une organisation plus complexe, les qualités managériales et financières restent primordiales.

● **Virginie Lleu.** Il faut aussi noter que les postes de dirigeants confiés à des étrangers sont peu nombreux en France. On nous demande d'abord des profils français, ayant idéalement une expérience internationale, capables de négocier avec les autorités des questions d'accès au marché et à même de communiquer en interne. Même si les postes sont ouverts aux internationaux, la barrière de la langue est très forte.

● **Alain Proietti.** Le problème de la langue est effectivement visible dans l'Hexagone, mais nous le retrouvons également dans d'autres filiales européennes de BMS. En Angleterre, au contraire, la question de la nationalité du dirigeant est moins prégnante, ce qui nous permet d'ouvrir le poste à davantage de nationalités. En France, nous sommes plus attentifs aux questions culturelles.

« L'expatriation est-elle une étape indispensable dans la carrière d'un dirigeant ? »

● **Virginie Lleu.** Bien sûr, de plus en plus, les parcours sont ponctués d'expériences locales et internationales. La direction d'une filiale n'est plus une fin en soi, c'est une étape. Et les dirigeants doivent partir vers d'autres pays ou au niveau du siège social pour poursuivre leur carrière, quitte à revenir ensuite en France.

● **Alain Proietti.** Un dirigeant, même national, doit avoir des liens avec l'international pour évoluer. Le travail impose de toute façon un dialogue avec les autres filiales, mais aussi la capacité à participer à des projets régionaux ou européens.

● **Jean-Marie Verdier.** Il faut recon-

Eric Fatalot, pdg de Chiesi France : « Les groupes gagnent sûrement à préserver un peu de latitude à leurs filiales. »



© ERIC DURAND

Virginie Lleu, fondatrice et dirigeante du cabinet de recrutement spécialisé L3S Partnership : « La direction d'une filiale de laboratoire n'est plus une fin en soi, c'est une étape. »



© ERIC DURAND

Eric Aubert, associé en charge des recrutements santé chez Eric Salmon&Partners : « La rétention des talents et des hauts potentiels va être l'un des challenges de l'industrie. »



© ERIC DURAND

Christophe Jean, vice-président exécutif et directeur des opérations d'Ipsen : « Notre défi est d'alimenter l'évolution professionnelle dans des pays matures. »



© ERIC DURAND

naître que les Français peinent parfois à s'intégrer dans une matrice internationale. Il y a d'abord le problème de la langue. Certains cadres et parfois même des dirigeants n'ont pas la capacité d'influencer en anglais comme ils le feraient en français. De plus, pour travailler dans une matrice, il faut collaborer avec des gens différents, qui ont des techniques de travail différentes. L'approche du compromis n'est pas toujours bien comprise par les Français. Le nombre de personnes encadrées est un signe de pouvoir pour beaucoup de cadres dirigeants.

● **Eric Aubert.** L'expérience, non seulement des marchés matures, mais des pays à forte croissance et à fort potentiel de développement devient primordiale si l'on veut occuper des fonctions opérationnelles ou globales au plus haut niveau.

« Que proposent les entreprises en termes de package ou d'évolution de carrière pour attirer le bon profil ? »

● **Virginie Lleu.** A ces niveaux de postes, le projet professionnel est souvent au centre des décisions. Le salaire joue un rôle important, mais c'est très difficile pour un dirigeant d'intégrer une entreprise sans perspective de développement. Le pipeline de produits en R&D, le business model de la société, les valeurs réelles de l'entreprise, les perspectives de carrière et bien entendu la rencontre avec une équipe managériale sont autant d'éléments déterminants.

● **Alain Proietti.** Notre rôle est de retenir les talents en participant à leur développement professionnel. Pour attirer quelqu'un, il faut un package attrayant mais également la possibilité d'offrir un plan de carrière dans la société. Les mouvements au sein des plus hauts postes sont parfois trop rapides et ne permettent pas aux dirigeants de conduire un projet dans sa globalité. C'est pourquoi nous sommes très attentifs à l'attractivité de notre laboratoire sur le long terme.

● **Eric Aubert.** L'un des challenges dans le domaine RH auquel l'industrie est et sera confrontée de plus en plus dans les années à venir est la rétention des talents et des hauts potentiels. Que ce soit dans les marchés matures ou ceux en pleine expansion. Les mesures à mettre en place passent par des plans de développement précis et attractifs,

un excellent dialogue entre la structure globale et ses dirigeants et des packages compétitifs. La capacité d'une entreprise à identifier et à retenir ses talents s'impose de plus en plus comme l'un des facteurs de compétitivité.

● **Christophe Jean.** Notre défi est d'alimenter et de nourrir l'évolution professionnelle dans des pays matures. Il faut chercher à enrichir les postes actuels, en donnant l'occasion par exemple à certains experts de travailler dans des équipes internationales. Le manager peut être responsable d'une gamme de produits dans un pays, mais également d'un projet européen. La possibilité d'offrir ainsi des missions parallèles et de nouvelles responsabilités peut participer à la gestion des carrières.

● **Jean-Marie Verdier.** L'avenir du cadre dirigeant de l'industrie pharmaceutique se conjugue à l'international. Il sera fait d'une grande variété de missions. Je suis optimiste pour l'avenir. Les personnalités et les compétences que nous allons chercher ne seront plus exactement celles des années passées. Mais elles participeront au renouvellement du modèle de l'industrie de santé.

● **Eric Fatalot.** Recruter, c'est surtout éviter d'avoir à recruter. Je crois beaucoup en la gestion, notamment à travers des programmes dédiés à des potentiels élevés. Il faut mettre en place des structures qui puissent les accompagner et leur donner les moyens de valoriser leurs compétences. C'est une vraie révolution du management. Il y a effectivement un problème de croissance en Europe. Mais les enjeux n'en sont pas moins stimulants pour autant. L'objectif sera précisément de chercher des solutions aux marchés aussi sophistiqués que celui de la France, et de gérer au mieux la décroissance. Garder l'emploi en France peut être particulièrement motivant. De même qu'influencer l'actionnaire pour investir sur nos unités. Il y aura beaucoup de mouvement interne à gérer et de nouvelles compétences à trouver. Mais c'est notre défi que de garder des équipes mobilisées dans un secteur où la valeur risque de stagner, au moins pour un certain temps. Le temps de se réinventer.

Propos recueillis par
Fabien Nizon