



Guillaume Azéma : Pascal Bécache est **un des co-fondateurs de Digital Pharma Lab**, le premier accélérateur de projets PharmaTech en Europe qui a pour objectif de faire avancer le digital dans la santé. Il a construit un parcours entre les domaines du digital et de la pharmacie en conseillant des entreprises de différentes tailles. Pascal est à l'aise dans les écosystèmes start-up mais aussi dans l'univers des grands laboratoires. Pascal Bécache connaît très bien le milieu et secteur de la pharmacie où la curiosité doit quasiment être une seconde nature, mais aussi parce qu'il a créé son entreprise, Digital Pharma Lab, pour dynamiser les grands groupes du secteur en les ouvrant à d'autres types d'acteurs de petite taille afin de leur faire découvrir des horizons nouveaux.

Pascal, vous êtes un vrai observateur du secteur de la santé, quand nous parlons de curiosité, qu'est-ce que cela vous évoque dans le cadre de ce secteur ?

Pascal Bécache : Écoutez, il s'est passé quelque chose de curieux récemment. Il y a eu cette crise du covid, qui est très malheureuse, mais qui, tout à coup, a complètement dynamité un certain nombre d'idées préconçues, d'habitudes de travail et de modes opératoires. Les laboratoires pharmaceutiques ont justement dû être hyper curieux parce que, tout à coup, nous étions en face d'un OVNI qui met à mal tous les systèmes de santé, nous l'avons bien vu. Il faut, comme pour le reste du système de santé, s'adapter. Ils ont décidé là, très très rapidement de créer une coalition de laboratoires pharmaceutiques. Vingt-cinq laboratoires se sont regroupés dans une collaboration absolument unique en Europe. Digital Pharma Lab a opéré cette coalition qui s'appelle Coalition Innovation Santé Crise Sanitaire et dont l'objectif était, d'une part, de désengorger le système de santé avec des patients malades chroniques qui n'osent plus aller à l'hôpital. Nous avons dit à ces patients « surtout restez chez vous, ne sortez plus, n'allez plus à l'hôpital » – et, en fait, en un temps ultra record, nous avons monté cette coalition. Nous avons fait un appel à projets, nous avons reçu quatre-cent-cinq projets solides et les laboratoires pharmaceutiques, en l'espace de huit semaines, ont réussi à soutenir près d'une vingtaine de projets. Certains projets de start-up de la santé numérique étaient très innovants et déployables immédiatement. A l'heure actuelle, certains des projets sont déjà déployés et, en dans moins de six mois, nous aurons une file d'actifs, c'est-à-dire un nombre de patients, d'environ vingt-mille patients qui utiliseront, avec leurs professionnels de santé et des établissements de soin, ces solutions. Donc, en fait, en l'espace de quelques semaines, l'obligation de changer sous l'effet d'un événement particulièrement dramatique et imprévu, a fait complètement changer et sauter les modes opératoires. Des entreprises qui n'étaient pas habituées à collaborer ont décidé de collaborer, ont décidé de collaborer avec des entreprises beaucoup plus petites, beaucoup plus innovantes, beaucoup plus technologiques. Un changement complet en l'espace de quelques semaines. C'est quelque chose d'unique et rare. Voilà une entreprise curieuse, cela devrait être ça tout le temps presque, je ne sais pas ce que vous en pensez ?

GA : Je partage complètement le point de vue, mais nous avons l'impression que nous sommes toujours soumis au fait qu'il y ait une sorte d'urgence pour devenir curieux : c'est le secteur de la pharmacie de manière générale où il y a cette curiosité est innée ?

PB : Oui et non. Parce qu'en fait, il y a une temporalité dans le secteur de la pharmacie qui n'est pas exactement la temporalité des start-up. La temporalité dans le secteur de la pharmacie est une temporalité sur des dizaines d'années. À partir du moment où nous commençons à trouver des molécules dans la recherche la plus fondamentale, il faut dix ans pour qu'un candidat médicament finalement arrive à maturité, arrive sur le marché... et il y a un candidat sur mille qui arrive sur le marché. Donc cette temporalité fait partie de façon intrinsèque de l'ADN, je dirais, des laboratoires pharmaceutiques. Avec la crise du covid, nous avons bien vu que cette temporalité est très mise à mal puisque, là, le public, nous, demande un vaccin demain... hier !

GA : Une accélération ?

PB : Oui il y a une accélération fantastique. Nous avons d'ailleurs bien vu que cela rendait fou tout le monde avec l'histoire des vaccins. Un vaccin normalement, ça sort en quatre ans. Là, nous allons avoir un vaccin en neuf mois, voire dix mois, et qui sera imparfait peut-être, mais au moins qui répondra. Il y a un changement complet de temporalité, alors que les entreprises du numérique sont déjà dans ce changement complet de temporalité puisqu'une entreprise du numérique est dans une temporalité qui est très courte et une start-up, la temporalité y est encore plus courte. C'est cette collision de temporalités, je dirais, qui fait que les entreprises comme ces grands groupes, qui vont un peu à un pas de sénateur, doivent changer. C'est cette collision de temporalités qui fait la différence.

GA : Cela m'intéresse parce que le digital/start-up - temps court avec les grands groupes - temps long, c'est l'un des sujets qui me passionnent autour du thème de l'entreprise curieuse. C'est comment nous faisons vivre et nous raccrochons ces deux univers quelque part. Avant de rentrer là-dedans, si je vous demande un grand groupe pharmaceutique qui, pour vous, incarnerait le mieux l'entreprise curieuse ; alors il ne s'agit pas de dire que les autres n'en sont pas, évidemment.

PB : J'ai vu, pendant cette période, des groupes se retourner très vite et devenir très curieux d'un coup. Donc je pourrais en citer plein et je ne vais pas en citer un, comme ça je vais essayer de ne pas trop faire de jaloux. Mais j'ai vu un des plus grands groupes du monde, qui est l'Américain Pfizer, en tout cas sa représentation en France, avec un certain nombre de personnes d'une curiosité, d'une expertise et d'une volonté fantastiques. Ils ont, tout à coup, réussi et avec tous leurs collègues à faire accélérer l'entreprise malgré tous les *process*. Il y a également MSD, AstraZeneca qui est un exemple absolu, GSK mais aussi les laboratoires Servier...

GA : Entre ce qu'ils étaient avant, peut-être un peu rigides, un peu *processés*, un peu soumis au temps long pour sortir un médicament. Qu'ont-ils réussi à faire, qu'ont-ils peut-être abandonné, pour, pendant cette période, justement devenir extrêmement curieux, extrêmement efficaces ?

PB : Je vais vous surprendre : ils ont laissé parler leur émotion.

GA : C'est-à-dire ?

PB : Dans cette histoire de covid, une émotion fantastique s'est emparée des gens. Dans les laboratoires pharma, nous pouvons dire ce qu'on veut mais les gens qui travaillent sont quand même investis d'une espèce de mission qui est de faire partie d'une vaste organisation de soignants. Et quand ils voient des patients, leurs patients, les patients qui prennent leurs médicaments qui, tout à coup, se trouvent en difficulté parce qu'ils ne peuvent plus suivre les traitements, parce qu'ils n'osent plus aller voir leur professionnel de santé, ils ressentent de l'émotion. Ils sont tristes pour ces patients, ils sont embêtés, ils ressentent vraiment de l'émotion. Et cette émotion fait bouger des montagnes, elle fait bouger les *process*, elle fait bouger les temporalités. Donc la première chose, je crois, c'est l'émotion, c'est-à-dire le sens. Nous devenons curieux quand nous voulons chercher quelque chose. Nous ne sommes pas curieux quand nous faisons des tableaux Excel, nous devenons très curieux et très explorateurs quand, tout à coup, nous sommes dans l'urgence, sous le coup de l'émotion. Et à ce moment-là, il faut que nous cherchions, il faut que nous trouvions et, à ce moment-là, nous trouvons. Nous trouvons tous les moyens pour y arriver.

GA : Sortons un tout petit peu de cette période covid. Quand nous avons préparé cette discussion, nous avons parlé de Novo Nordisk à l'air de se positionner, de fonctionner, de manière un petit peu différente des autres. Comment les observez-vous, comment analysez-vous ce type de laboratoire ?

PB : Novo Nordisk est très intéressant effectivement. C'est un laboratoire qui fait majoritairement de l'insuline pour des patients diabétiques. Leurs patients sont des diabétiques type 1, type 2. Faire de l'insuline, c'est très bien mais aujourd'hui il y a plein de labos qui en font. Il y a même de l'insuline générique et donc des labos génériqueurs qui font de l'insuline à bas coût. La différenciation devient difficile. Ils se sont dit « comment est-ce qu'on arrive à se différencier ? ». Et se différencier, c'est trouver une solution de santé et pas seulement un médicament. La solution santé s'est imposée. C'est d'abord faire des lecteurs de glycémie. Donc nous nous faisons une petite prise de sang, nous piquons le bout du doigt, nous mettons la goutte sur

une petite bandelette, nous mettons la bande dans un petit appareil portatif qui nous donne la glycémie. Puis ils sont allés plus loin puisque nous pouvons maintenant nous coller un patch sur la peau. C'est un patch électronique qui a deux petites pattes dans la peau et qui, quand nous passons notre téléphone portable devant, envoie une petite information ; et cette petite information, en fait, c'est le taux de glycémie. Plus besoin de se piquer, plus besoin de faire la manip avec la bandelette ! Cela devient une solution santé complète de prise de glycémie en temps réel et en permanence et avec le soin qui va immédiatement derrière : est-ce que je vais prendre l'insuline, est-ce que je peux en prendre, etc. En termes de qualité de vie, cela change tout. En termes de prise de médicaments, cela change le mode d'administration. Et, le laboratoire, il n'est plus seulement le vendeur d'insuline, il devient le partenaire de soin du patient.

GA : Quand je vous écoute, en fait, ils sont sortis de la réflexion et de leur vision produite pour réfléchir, je ne vais pas dire sur l'expérience client, mais sur l'expérience patients ?



Pascal Bécache

PB : Complètement ! L'expérience patient et l'expérience professionnel de santé. Parce que le professionnel de santé propose quelque chose de beaucoup plus complet à son patient et de beaucoup plus rassurant pour tout le monde, pour lui et pour le patient. Donc oui, ils se sont mis à la place du professionnel de santé, du patient. Alors comment ils ont fait ? Nous parlions de curiosité. Justement, ils ont eu la curiosité d'écouter deux choses : ils écoutent le patient et le professionnel de santé mais ils écoutent aussi ce que la technologie a à leur offrir. Donc cela signifie qu'en fait, quand nous sommes stratège, nous regardons le champ de bataille dans son ensemble. Dans le champ de bataille, là en l'occurrence de l'insulinothérapie et du diabète, il y a de la technologie, des besoins patients, des besoins des professionnels de santé, etc. Il n'y a pas que le médicament, le diabète et les taux de glycémie ; il y a plein d'autres choses.

GA : Là, nous parlons de quelque chose de plus, nous parlons de la position du leader, du manager, qui, a une position de stratège par rapport à une position plus gestionnaire traditionnellement, ce que nous avons pu observer dans des grands groupes.

PB : Ils sont passés de « je pousse un produit », qui commençait à être terriblement concurrencé et les prix tirés vers le bas et où le fait d'être bon ne suffisait pas car les autres l'étaient aussi. À partir du moment où nous ne pouvons plus faire que pousser un produit et qu'il faut élargir son champ de vision, nous devenons stratège. La stratégie, c'est juste élargir à fond son champ de vision quand nous regardons le champ de bataille sur lequel nous sommes. C'est cela, la stratégie, ce n'est rien d'autre. Ce n'est pas la peine d'aller chercher des mots compliqués, c'est juste élargir son champ de vision, en tout cas, d'après moi.

GA : Et c'est ce que vous cherchez à faire ! Alors, parlez-moi de Digital Pharma Lab. Comment justement vous essayez, avec ces grands groupes, de les emmener à élargir le champ de vision et quels exemples récents vous avez.

PB : La première chose que nous faisons, c'est essayer d'élargir le champ de vision des comités de direction et en disant non pas ce que la technologie peut faire, parce qu'à la limite maintenant nous ouvrons un journal et nous avons plein d'idées – on parle de *blockchain*, d'intelligence artificielle, d'objets connectés, etc. – donc tout cela n'est pas complètement familier mais fait partie du paysage. L'objectif est de comprendre en quoi l'économie digitale est en train de bouleverser notre monde. Et quand tout à coup, un comité de direction comprend pourquoi l'économie digitale en train de bouleverser notre monde et le leur, le monde de leurs patients et le monde de leurs prescripteurs, cela ouvre des infinités de possibilités. Simplement il faut pouvoir sortir le nez de son guidon, ce qui n'est pas très simple. Il n'y a pas longtemps, nous avons fait cela avec un laboratoire qui est très spécialisé dans la douleur et leur slogan est « Un monde sans douleur ». Que l'on parle d'un petit mal de tête ou des douleurs neuropathiques liées à des cancers, nous aimerions que ces douleurs disparaissent et nous n'avons pas envie de voir les gens souffrir. Donc un monde sans douleur, c'est

magnifique. Simplement comment voulez-vous essayer de vraiment mettre cela en application si vous avez juste quelques médicaments pour un monde sans douleur.

GA : Qu'avez-vous fait ?

PB : Nous leurs avons expliqué comment l'économie digitale peut amener d'autres possibilités pour faire un monde sans douleur. Et vous savez quoi ? Ce sont eux qui trouvent au bout d'un moment parce que nous ne sommes pas des spécialistes du monde sans douleur. Nous, comme Hector Advisory, nous sommes des consultants. Nous sommes là pour expliquer et pour faire germer cette curiosité et ces idées nouvelles qui sortent de leur curiosité.

GA : À quel moment un comité de direction déclenche-t-il son passage de son mode gestionnaire à son mode de stratégie ? Qu'avez-vous constaté de vraiment efficace, qui fait basculer leur point de vue et leur mode de fonctionnement ?

PB : Il y a l'environnement extérieur. Au bout d'un moment, un comité de direction ne vit pas dans sa tour d'ivoire, nous sommes d'accord, il regarde quand même. C'est pour la première chose. La deuxième chose, vous allez rire, ce sont les enfants. Un comité de direction souvent est constitué de quadra et quinquagénaires. Ils ont des enfants pour pas mal d'entre eux et les enfants, ils sont de plain-pied dans le monde digital. J'ai une fille qui me dit « Mais, Papa, t'es complètement ringard ! » et elle me dit plein de choses sur ce qui se passe dans le monde digital et cela m'apprend des tas de trucs ! Je l'écoute avec beaucoup d'attention. Donc ils entendent leurs enfants, ils ne savent pas trop bien quoi leur répondre. Ils ont le sentiment qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Les enfants sont curieux et les enfants passent cette curiosité à leurs parents, fussent-ils dirigeants d'entreprise. Donc premièrement ils sont dans un monde qui bruisse de tout cela. Deuxièmement ils ont des enfants qui les poussent. Troisièmement, quand ils se mettent tous ensemble, en comité de direction avec des collaborateurs qui eux-mêmes leur ont parlé, etc. l'intelligence collective finit par triompher. Et vous savez quoi ? Quand nous faisons ce genre de choses avec un comité de direction qui a été préparé d'un certain côté par tout cela, cela va très très vite. Deux jours ; la bascule se fait en deux jours.

GA : Le meilleur exemple que vous ayez envie de raconter à chaque fois à vos futurs clients sur ce qui s'est passé ?

PB : J'ai un exemple qui est toujours un peu dans le registre finalement d'une certaine émotion. C'est un laboratoire dont la dirigeante était vraiment très convaincue et a réussi à convaincre tout son comité de direction. C'est la filiale française d'un laboratoire international. Quand nous faisons des enquêtes d'opinion de collaborateurs dans les grands groupes internationaux – ceux qui nous écoutent peut-être vont vite se reconnaître – les Français ne sont jamais bien classés si vous voyez ce que je veux dire ! Les Français ne sont jamais bien classés parce que nous, les Français, nous sommes volontiers râleurs : nous disons « ce n'est pas bien, nous ne sommes pas contents, la cantine n'est pas très bonne, etc. » En général, nous ne sommes jamais dans les premiers, nous sommes plutôt, même souvent, derniers. C'est ce qui était arrivé. Juste avant de démarrer ce grand programme de transformation, la filiale française ne faisait pas exception et était tranquillement dans les derniers. Mais, comme on dit, « C'est normal, ce sont les Français ». Elle se lance et l'année d'après, nouvelle enquête d'opinion et là, la filiale française se classe premier ! Du jamais vu ! Tout le monde le regarde et se dit « Mais qu'est-il arrivé à la France ? Ils ont eu un repas bien arrosé, il y a quelque chose ! » Pas du tout ! C'est que justement ce programme de transformation digitale, tout le monde, tous les collaborateurs ont eu le sentiment de propulser dans le vrai monde, dans le monde où nous pouvons faire des choses différentes, des choses nouvelles. Nous avons pu explorer justement, nous avons pu donner libre cours à notre curiosité et nous avons découvert des choses, des choses qui améliorent finalement ce que nous proposons à notre marché, à nos patients, à ces professionnels de santé. Ils étaient tout simplement tous contents et moi je suis particulièrement fier de cela !

GA : Je vois ! Un autre point que vous aimeriez creuser spécifiquement sur la curiosité avant de conclure ?

PB : Je vais raconter une petite anecdote. Nous avons commencé à travailler juste au moment du covid avec un laboratoire et une jeune femme me dit « Non, mais ça ne va pas être possible de travailler parce que je

pense que personne ne voudra travailler via visioconférence, ce n'est pas l'habitude chez nous. » C'était juste au début. J'étais très surpris de ce qu'elle me disait évidemment ! Trois semaines après, nous étions tous derrière nos écrans, à se voir dans une mosaïque, Zoom, etc. Finalement cela n'a posé aucun problème. Je crois que, dans cette période, plus que jamais, la curiosité, la volonté d'explorer, pas seulement de gérer, pas seulement d'exploiter, va devenir clé. Parce que tout le monde, d'un coup, a découvert des choses, a découvert de nouveaux rivages. Si nous revenons, si des entreprises ont la tentation de revenir à ce qui se faisait avant, il y en a plein d'autres, des concurrents à eux ou des nouveaux entrants qui, eux, ont vu les nouveaux rivages. Si une seule a la tentation de revenir en arrière, elle est cuite d'avance. Ce n'est pas possible donc l'inverse qui va se passer. C'est de se dire « OK, j'ai vu des nouveaux rivages, il y en a encore plein d'autres, donc continuons notre exploration ». Je pense que la période affreuse, malheureuse que nous vivons, pour les entreprises, j'espère, va ouvrir de nouveaux rivages et ce qui va permettre de faire redémarrer l'économie.

GA : Il faut espérer quand même que nous ne vivrons pas systématiquement des crises comme celle-là pour se mettre en mouvement dans la réflexion dans la curiosité. Je retiens quand même élargir le champ de vision, c'est cela être un stratège. Et quand nous élargissons le champ de vision, surtout il faut le faire avec le collectif parce que c'est lui qui est moteur, qui a envie et qui, la plupart du temps, a plus de probabilités de trouver des choses que nous tous seuls, dans un comité de direction.

PB : Définitivement ! Plus les dirigeants font travailler leurs collaborateurs au niveau stratégique et plus l'entreprise sera innovante en fait !

GA : Merci beaucoup Pascal.

PB : Merci beaucoup Guillaume et à bientôt, au revoir !

Entretien réalisé en septembre 2020

