

Etude sur la mutualisation des compétences dans les PME de biotechnologies santé - Besoins et perspectives -



Comment faciliter les synergies de compétences pour favoriser le développement des nouvelles technologies et produits médicaux issus des biotech santé ?

Introduction

Comment faciliter les synergies de compétences pour favoriser le développement des nouvelles technologies et produits médicaux issus des biotech santé ?

■ La mutualisation des compétences : une offre innovante à promouvoir et à soutenir pour accélérer le développement des PME biotech santé

Les biotech santé, contributrices de premier ordre à la chaîne d'innovation du médicament présentent encore les caractéristiques d'un secteur « émergent » : foisonnement des initiatives, fluctuations des business models, investissements à haut risques, réseaux de collaboration complexes.

Aide à la création, soutien au financement, partenariats institutionnels divers attestent de l'engagement des Pouvoirs Publics en faveur du développement de ces PME biotech santé porteuses d'espérance de croissance et d'innovation pour la mission santé mais également pour les femmes et les hommes qui chaque jour font le pari de créer les conditions de succès de leur société.

Pourtant le développement des atouts humains des entreprises constitue un levier de compétitivité encore insuffisamment valorisé.

Le secteur biotech santé regorge de projets identifiés par de brillants chercheurs mais souffre du manque d'accessibilité des compétences nécessaires au succès de leur réalisation.

Les capacités de financement limitées des PME freinent l'intégration des profils critiques pour fiabiliser leur croissance.

Les acteurs de l'écosystème biotech santé, consultés dans le cadre de l'élaboration de cette étude considèrent unanimement que **la mutualisation des compétences est une voie privilégiée pour favoriser, aux stades les plus précoces d'existence des entreprises, l'intégration de profils expérimentés à temps partagé adaptés à la culture du secteur.**

L'analyse prospective des besoins porte sur un potentiel de création de 400 à 700 emplois soit 4 à 8% des effectifs actuels des PME biotech santé françaises.

Or, la mutualisation se heurte aujourd'hui aux représentations culturelles des modes classiques de collaboration ainsi qu'au cadre juridique et social existant pour sa mise en œuvre.

Après un travail d'analyse et de positionnement critique des pratiques et outils à disposition, l'étude sur la mutualisation des compétences dans les biotechnologies santé élaborée pour des entrepreneurs et des équipes audacieuses **propose des recommandations concrètes pour une innovation sociale répondant aux exigences d'agilité de fonctionnement des PME biotech santé.**

Trois axes prioritaires orientent le plan d'action :

- **responsabiliser l'ensemble des acteurs de l'écosystème sur la transformation culturelle à conduire,**
- **anticiper l'accès aux profils nécessaires au bon moment,**
- **encourager la valorisation des atouts humains des PME à coûts optimisés.**

Le Leem s'engage à initier l'expérimentation de structures dédiées de mutualisation en 2007. Cette étude constitue une première étape. Pour passer de l'intention à la mise en œuvre, une implication large des acteurs concernés est nécessaire.

Pouvoirs Publics, Industriels, Investisseurs, Sociétés de biotech santé peuvent saisir là une formidable opportunité d'affirmer leur volonté de contribuer en co-responsabilité à un levier de performance durable pour un secteur majeur de compétitivité.

Sommaire

	<i>Page</i>
1. Synthèse de l'étude : Repères clés pour agir	3
2. Objectifs de l'étude	12
3. Enjeux de la mutualisation des compétences dans les biotech santé	14
4. Etat des lieux :	18
4.1. Méthodologie de l'étude	18
4.2. Approche globale des pratiques	21
4.3. Les besoins en compétences des sociétés biotech	31
4.4. L'évaluation prospective des besoins quantitatifs	37
4.5. Les dispositifs existants de mutualisation de compétences	38
4.6. Synthèse du diagnostic	43
5. Recommandations	44
5.1. Un plan d'actions stratégiques de mobilisation	44
5.2. Un programme d'expérimentations innovantes pour 2007	46
6. Conclusion - Remerciements	49
7. Annexes	51



1. En synthèse : Repères clés pour agir

L'attractivité de la France en matière de biomédicaments, de sciences du vivant, et plus largement de biotechnologies, présente un enjeu crucial pour l'innovation et l'emploi.

■ La mutualisation des compétences : une action mise en oeuvre dans le cadre du plan stratégique emploi/formation « Compétences biotech 2010 »

Les études « Biomédicaments 2010 » et « Emploi et formation dans les biotechnologies santé » publiées en 2004 et 2005 par le Comité des biotechnologies et la Commission Sociale du Leem ont mis en avant recommandations et plans d'actions pour accompagner le développement du secteur. Cet présent rapport d'étude, réalisé dans le cadre de l'Observatoire des métiers, de l'emploi et de la formation des entreprises du médicament, s'inscrit dans la continuité de ces études et constitue une nouvelle étape pour la recherche de solutions opérationnelles aux enjeux de compétitivité du secteur. Il analyse l'opportunité de recourir à des solutions innovantes de type partage de personnel ou second élan de carrière afin d'aider les PME à attirer des profils expérimentés et intégrer les compétences clés au bon moment de leur dynamique de développement.

■ Le secteur des biotechnologies santé : un contributeur majeur à la chaîne d'innovation du médicament et un fort potentiel de création d'emplois

Avec près de 190 médicaments à disposition des patients, plus de 50 % des médicaments innovants sont actuellement issus des biotechnologies⁽³⁾.

Les médicaments issus des biotechnologies devraient représenter 14 % du marché mondial en 2011⁽³⁾.

Le secteur constituera ainsi à court terme un nouvel axe de croissance et de compétitivité.

Les 400 entreprises biotech santé aujourd'hui actives en France emploient 20 000 personnes dont 55 % dans les Entreprises du Médicament et 45 % dans les PME biotech.

(1) Mutualisation des compétences :

Forme de collaboration permettant à plusieurs entreprises de partager les compétences d'une personne de manière durable

(2) Ces travaux sont disponibles en consultation directe sur le site du Leem : www.leem.org

(3) Les chiffres cités dans cette page sont issus de l'étude Biomédicaments 2010 réalisée par le Leem, ainsi que du Panorama 2005 et des premières synthèses du Panorama 2006 des biotechnologies en France, édités par France biotech

1. En synthèse : Repères clés pour agir

De nombreuses actions ont été menées pour favoriser le développement des PME biotech.

Aide à la création, soutien au financement, partenariats institutionnels sont des leviers indispensables au développement du secteur.

Pourtant le développement des atouts humains des entreprises est un levier insuffisamment valorisé, alors que selon les investisseurs consultés, 80 % de la réussite d'un projet dépend de la qualité de l'équipe qui le porte.

« Lorsque la compétence devient critique, il est déjà presque trop tard. Une erreur d'appréciation en toxicologie et c'est la pré-clinique qui prend un ou deux ans de retard en nous mettant souvent dans l'impossibilité de financer ce cap dans notre business plan ».

Témoignage d'un Dirigeant de PME biotech santé Produits au stade de développement « pré-clinique »

« Nous nous sommes développés les trois premières années à partir des contrats initiaux. Puis nous avons enregistré une baisse du chiffre d'affaires qui a limité notre capacité d'investissement en recherche.

Nous aurions dû avoir recours à une compétence commerciale en " business development" en temps partagé dès le départ mais nous étions trop spécialisés pour cela ».

Témoignage d'un Dirigeant de Société biotech santé Technologie au stade de commercialisation / production

■ La valorisation des atouts humains des PME biotech : un accélérateur de développement du secteur biotech en France et une condition de pérennité

Aujourd'hui les PME biotech ont des marges financières trop réduites pour intégrer à temps plein et suffisamment tôt des compétences pourtant critiques pour leur développement.

Il est nécessaire de faire preuve d'innovation sociale pour proposer aux sociétés des modes de collaboration permettant d'intégrer les profils requis le plus en amont possible, en tenant compte des contraintes spécifiques des PME biotech :

- Maîtrise des coûts
- Exigence de souplesse d'organisation et de fonctionnement liée aux fluctuations d'activité
- Environnement qui requiert adaptabilité, persévérance, innovation, "esprit solution", tolérance au risque et à l'incertitude

1. En synthèse : Repères clés pour agir

■ La mutualisation des compétences : une réponse opérationnelle pour anticiper les besoins RH et un facteur de compétitivité pour le secteur

La mutualisation des compétences est un outil permettant de faciliter cette anticipation à condition que les dirigeants de PME de biotech santé développent une approche prospective de leurs besoins RH en lien avec leur business plan.

La présente étude a permis d'identifier les compétences critiques déterminant le succès de développement des sociétés biotech en fonction de leur stade de maturité.

■ Un potentiel de création d'emplois : 400 à 700 postes pourraient être concernés à ce jour par la mutualisation des compétences

L'étude a permis d'établir une évaluation prospective des besoins quantitatifs. L'hypothèse retenue est basée sur une projection de l'effectif potentiel déclaré par les 44 dirigeants consultés à un effectif représentant 2/3 des sociétés de biotech santé répertoriées.

■ La mutualisation des compétences : un intérêt évident mais des limites de mise en oeuvre à dépasser

La mutualisation des compétences constitue un levier opérationnel de gestion des enjeux RH :

⇒ Pour les PME de biotech santé, elle permet :

- Une collaboration durable avec la personne impliquée dans l'entreprise
- Un investissement financier limité
- La facilitation de l'embauche de juniors accompagnés par des profils très expérimentés en temps partagé
- Un tremplin potentiel vers des intégrations à temps plein

⇒ Pour les Entreprises du Médicament, la mutualisation encore très peu pratiquée présente une opportunité dans des contextes particuliers :

- Accompagnement des parcours de développement pour la population des quadras, en recherche d'un nouvel élan de carrière
- Accompagnement de création de Business Units dans le cadre de stratégies de pénétration de nouvelles aires thérapeutiques
- Essaimage « à froid » dans le cadre d'une réorganisation ou d'une préparation d'un PSE⁽¹⁾

(1) Plan de Sauvegarde de l'Emploi

1. En synthèse : Repères clés pour agir

Pourtant cette forme de collaboration est confrontée à des obstacles :

- L'appropriation culturelle de cette forme de collaboration est insuffisante
- Aucun outil juridique existant ne répond pleinement aux attentes des dirigeants de PME de biotech santé
- Le cadre déontologique est insuffisant
- Les investisseurs ne soutiennent pas directement l'investissement humain
- La synergie des compétences entre Entreprises du Médicament et PME biotech n'est pas encore accompagnée

Trois conditions clés sont à réunir pour favoriser les pratiques de mutualisation :

- Responsabiliser les acteurs sur le pilotage stratégique et proactif des compétences : un changement culturel à conduire
- Structurer et faciliter l'accès à l'offre de mutualisation des compétences
- Assouplir les outils juridiques existants

■ L'état des lieux fait apparaître une appétence des entreprises mais des pratiques émergentes et peu structurées

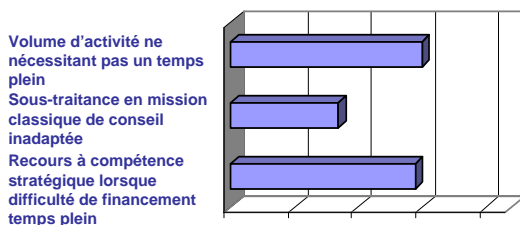
Si les 44 dirigeants de sociétés consultées représentatives des différents stades de maturité des 400 sociétés biotech santé PME - Entreprises produits et technologies répertoriées sont **unanimes** sur l'intérêt de cette approche, les pratiques sont caractéristiques d'une **problématique émergente**.

- Les solutions de mutualisation sont **méconnues et peu visibles** ; l'utilisation est à ce jour opportuniste.

Les Institutions Publiques / Collectivités territoriales, notamment au sein de pôles régionaux, ont réalisé des expérimentations mais le système d'acteurs est complexe, les initiatives restent à coordonner et les ressources sont limitées. La priorité est ainsi donnée à la mutualisation de moyens plutôt qu'à la mutualisation de compétences.

Raisons pour recourir à la mutualisation

(résultats issus de l'enquête par questionnaire)



Autres : intégration d'autres cultures, démarrage et accompagnement d'une société nouvelle, Nécessité de recourir à une compétence stratégique avec impossibilité de recruter un expert car non disponible

L'échelle porte sur le nombre de réponses positives sur un échantillon de 44 dirigeants de biotech santé

1. En synthèse : Repères clés pour agir

- Il n'y a pas de différenciation stratégique des différents outils disponibles ; les acteurs commerciaux du secteur sont peu positionnés.
- Aucune solution juridique ne répond pleinement à ce jour aux exigences combinées d'assurance qualitative, de protection de la confidentialité, d'agilité organisationnelle et d'optimisation des coûts des PME biotech santé. Ce constat invite à innover par l'expérimentation de structures ad hoc.

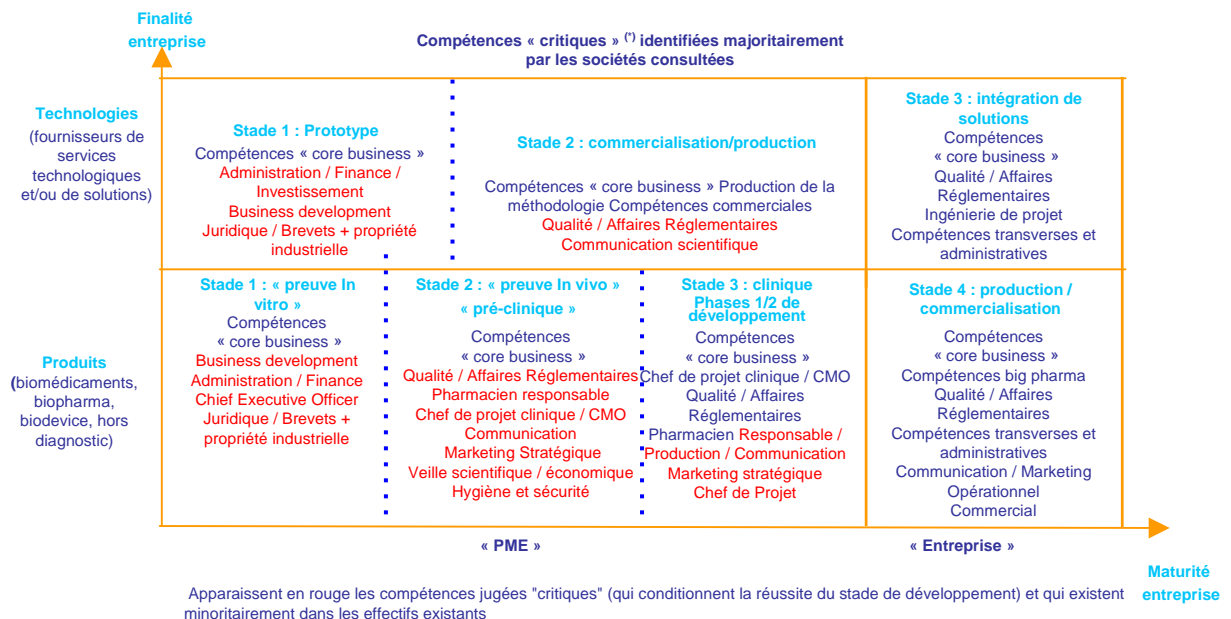
« Il faut préparer les esprits. Nous, nous partageons même le business development. On peut commencer par les compétences transversales puis aller vers des compétences stratégiques et pharmaceutiques. Le plus important est de construire la confiance avec un retour d'expérience. »

Témoignage d'un Dirigeant de PME biotech Technologie - Stade de développement commercialisation / production

- La mutualisation des compétences constitue un véritable changement culturel remettant en cause les schémas classiques de collaboration et requiert d'être soutenue par l'ensemble des acteurs concernés.

Des besoins en compétence différenciés en fonction des stades de maturité des sociétés biotech santé

Le recensement de compétences critiques a été établi à partir d'une matrice de segmentation des entreprises définie par le comité de pilotage en charge de l'étude et validée par les entreprises consultées.



1. En synthèse : Repères clés pour agir

De nombreuses compétences peuvent être mutualisées

Les besoins sont majoritairement concentrés sur les premiers stades de développement des sociétés.

<p>Métiers⁽¹⁾ devant être exercés par des personnes très expérimentées :</p> <p>Métiers stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ CEO⁽³⁾⇒ CSO⁽⁴⁾ / Directeur médical⇒ Responsable business development <p>Métier à dominante « Pharma » :</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Expert brevets⇒ Responsable d'étude clinique⇒ Chargé de pharmacovigilance⇒ Responsable Affaires Réglementaires⇒ Galéniste⇒ Assureur qualité⇒ Chef de projet informatique <p>Métiers à dominante spécifique biotech</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Chercheur en Bio-informatique⇒ Ingénieur informatique « Bio »	<p>Compétences⁽²⁾ transverses et administratives nécessitant une expérience moindre :</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Ressources humaines⇒ Juridique⇒ Communication et documentation scientifique⇒ Qualité⇒ Informatique (gestion du système d'information, gestion de projets informatiques)⇒ Technicien en Bio-informatique
--	--

(1) Le référentiel utilisé dans le cadre de l'étude figure en annexe du guide pratique. Il est structuré en cinq domaines de métiers :

- Métiers spécifiques biotechnologie
- Métiers stratégiques (équipes de direction)
- Métiers Pharma - R&D - Pharmacovigilance
- Métiers Pharma - Production
- Métiers transverses - administratifs

(2) Par compétence, nous entendons : expertise clé dans un métier du référentiel des emplois Leem

(3) Chief Executive Officer

(4) Chief Scientific Officer

« La chance que nous avons eue c'est d'être des businessmen et non des « purs scientifiques » ; ça permet de relativiser le lien affectif au fruit de la recherche et de « bifurquer plus vite » si l'on fait fausse route dans les premiers stades de développement de l'entreprise. »

Témoignage d'un dDirigeant de PME biotech santé Produits stade de production / commercialisation

1. En synthèse : Repères clés pour agir

Des ressources sont potentiellement disponibles

Trois viviers majoritaires ont été identifiés pour trouver les profils adaptés :

- **Vivier des Entreprises du Médicament** : une gestion synergique des compétences permettrait de favoriser les allers-retours entre profils des Entreprises du Médicament et PME biotech, notamment dans le cadre d'accompagnement de deuxième élan de carrière pour les « quadras » ou dans le cadre d'essaimages liés à un Plan de Sauvegarde de l'Emploi. L'opportunité de cette dynamique s'entend pour des personnes dont le profil est adapté à la culture biotech.
- **Vivier du secteur académique public** : dans la perspective du renforcement des partenariats avec l'entreprise, la mutualisation peut s'appliquer à des missions de conseil, au détachement à temps partiel, à la valorisation et à la création d'entreprises.
- **Vivier des + de 50 ans** : appelé à se développer du fait des tendances démographiques et de la réforme des retraites (Loi Fillon).

Les solutions existantes de mutualisation des compétences sont encore insuffisamment adaptés aux besoins

L'étude réalisée développe un positionnement critique des outils juridiques existants du point de vue du collaborateur et du point de vue de la société biotech santé.

En synthèse, nous pouvons retenir le positionnement suivant :

- Plutôt favorable
- Non discriminant
- Plutôt défavorable

(1) Dispositifs dans lesquels le risque social pour le collaborateur prédomine

(2) Dispositifs dans lequel le risque social pour la société biotech santé prédomine

(3) En l'état actuel des dispositifs juridiques

- Groupement d'employeurs : la réserve porte sur la souplesse de coordination des entreprises contractantes
- Contrat de travail intermittent : la réserve porte sur l'obligation d'accord de branche

Critères d'évaluation Solutions juridiques existantes	Simplicité et souplesse d'utilisation	Fidélisation	Attractivité collaborateur	Facilité de planification	Coût du risque par la société biotech
Multi-salariat (1)					
Portage salarial (1)					
EURL (1)					
Entreprise Individuelle (1)					
Groupement d'employeurs (2)	(3)				
Entreprise de travail à temps partagé (2)					
Contrat de travail intermittent (2)	(3)				
Coopérative d'emploi (2) (si portée par les dirigeants biotech)					

1. En synthèse : Repères clés pour agir

Les recommandations du Leem : faciliter, accélérer et anticiper le recours à la mutualisation des compétences pour favoriser le développement des biotech santé

Pour que la mutualisation des compétences critiques rencontre le besoin du marché des biotech santé, sa mise en œuvre devra répondre à six exigences :

- Lisibilité des offres
- Accessibilité et souplesse d'utilisation des dispositifs juridiques
- Adéquation des profils à la culture biotech
- Attractivité des modes de financement des compétences
- Garanties déontologiques tant pour préserver les intérêts des entreprises que des collaborateurs
- Mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'écosystème santé : Pouvoirs Publics, Industriels, PME biotech santé, Investisseurs

L'étude dégage trois axes prioritaires pour l'action :

Axe 1

Accompagner et soutenir la transformation culturelle

1. Sensibiliser les PME biotech santé à l'approche prospective des Ressources Humaines et plus globalement à la gestion des risques managériaux
2. Détecter, attirer et développer des profils adaptés à la culture entrepreneuriale des biotech
3. Impliquer les entreprises du médicament dans une réflexion stratégique sur la gestion dynamique des compétences santé
4. Soutenir l'évolution des mentalités à l'égard de la mutualisation par un plan de communication

Pour responsabiliser l'ensemble des acteurs de l'écosystème

Axe 2

Répondre au besoin d'agilité opérationnelle des PME biotech santé avec une garantie déontologique

1. Structurer le pilotage pro-actif de la rencontre entre l'offre et la demande
2. Favoriser la détection des compétences existantes et promouvoir le « marketing » de l'offre
3. Inviter les entreprises biotech santé à développer le partage de compétences avec les PME biotech en développement

Pour anticiper l'accès aux profils nécessaires au bon moment

Axe 3

Répondre de manière réaliste à l'exigence de limitation des coûts de mutualisation

1. Professionnaliser le recours aux solutions de collaboration envisageables
2. Imaginer des formes innovantes de contribution au financement des compétences
3. En approche indirecte : lier soutien financier et politique de gestion des compétences dans l'élaboration des business plans

Pour encourager la valorisation des atouts humains des sociétés

1. En synthèse : Repères clés pour agir

Le Leem s'engage à promouvoir en 2007 des actions concrètes, innovantes et partenariales pour impulser un changement rapide des pratiques de mutualisation, et favoriser la gestion dynamique de l'emploi dans les biotech santé.

Ce programme d'actions sera conduit en concertation avec les Pouvoirs Publics, les acteurs régionaux des pôles de compétitivité et les dirigeants de PME biotech.

En particulier, une action d'expérimentation de structures dédiées de mutualisation sera conduite en Région Rhône-Alpes et en Région Ile-de-France.

En outre, d'autres initiatives pourraient être lancées :

1. Mise en place d'une réflexion spécifique « Entreprises du médicament » sur les conditions de synergie des compétences entre Entreprises du Médicament et PME biotech santé
2. Lancement d'un groupe de travail Laboratoires Académiques, Centre de Recherche et PME biotech centré sur les modalités de renforcement des passerelles public/privé.
3. Organisation de sessions de sensibilisation des dirigeants de biotech santé à l'utilité du coaching
4. Structuration d'un réseau de mentor dédié biotech santé
5. Proposition de mesures financières incitatives pour favoriser la mutualisation des compétences dans les PME :
 - Financements mixtes (Pouvoirs Publics, Pôles de Compétitivité, Industriels) de structures de mutualisation dédiées
 - Extension du statut de JEI à ces structures
 - Montage d'un prêt OSEO dédié à la mutualisation
 - Incitation renforcée des Business Angels (bénéfices à l'entrée plutôt qu'à la sortie)
 - Possibilité de financement de binomâge (très expérimenté / débutant) sur des fonds formation dédiés
6. Validation d'une charte déontologique de la mutualisation des compétences élaborée dans le cadre de l'étude avec les acteurs du secteur

La réussite de ces engagements sera conditionnée par la mobilisation et la persévérance de l'ensemble des acteurs de l'Ecosystème biotech santé : Pouvoirs Publics, Industriels, Sociétés de biotech et Investisseurs. Il s'agit là de saisir une nouvelle opportunité d'accélérer la maturation du secteur.

La perspective engagée est audacieuse, à la hauteur des enjeux de compétitivité et d'emploi identifiés.



2. Objectifs de l'étude

■ Historique de l'étude : un besoin détecté par le Comité biotechnologies et la Commission Sociale du Leem

Le Comité des biotechnologies du Leem a réalisé en 2004 une étude « Biomédicaments 2010 » qui a mis en évidence le rôle clé des biotechnologies pour l'économie française:

- Maintenir des dizaines de milliers d'emplois à haute valeur ajoutée,
- Renforcer la chaîne de progrès thérapeutique,
- Développer la place de la France dans la nouvelle cartographie de soins européenne,
- Développer une économie innovante

De nombreuses recommandations ont été proposées dans ce cadre, dont la **définition d'un plan stratégique pour l'emploi et la formation des compétences**.

En 2005, en partenariat avec le Comité Adebitech et le Club Alfa, dans la continuité de l'étude « Biomédicaments 2010 », le Leem a conduit une étude sur l'emploi et la formation dans les biotechnologies santé.

Cette étude a montré l'importance d'une évolution qualitative des profils du secteur, pour développer la culture de projet et de résultats ainsi que la connaissance de l'environnement.

Les PME manifestent une **difficulté à anticiper les besoins à moyen terme**.

L'anticipation des besoins suppose la mise en place de cycles de formation, une évolution des parcours académiques, mais aussi l'intégration dans les PME de profils expérimentés :

- Profils pour accompagner la gestion et le développement de l'entreprise : Chief Executive Officers et Responsables de Business Development Out (conception de la stratégie de développement de l'entreprise et de l'activité, levées de fonds, négociation commerciale)
- Profils expérimentés identiques à ceux de l'industrie pharmaceutique : Gestionnaires de projet expérimentés (choix de structure, organisation et besoins en financement), Directeurs Scientifiques - CSO (construction du portefeuille projets), Directeurs Médicaux - CMO (orientation du développement et construction de la valeur ajoutée du produit), Responsables de la propriété industrielle, Responsables Qualité, Responsables Affaires Réglementaires...

Le Leem a construit dans ce cadre un plan stratégique pour l'emploi et la formation, « Compétences biotech 2010 ».

Ce plan d'action est structuré en 5 axes :

1. Renforcer le maillage des cursus scientifique et ingénieur aux cursus médical et pharmacie pour faire évoluer la démarche fondamentale de R&D ;
2. Former les salariés des biotech aux cultures business et médicament par le montage d'un projet national de formation ;
- ⇒ 3. **Mettre en place des solutions innovantes de type partage de personnel ou second élan de carrière afin d'aider les jeunes pousses à attirer des profils senior ;**
4. Promouvoir une charte de recommandations « Leem » destinées aux écoles et universités afin d'adapter les formations initiales aux besoins ;
5. Adapter la responsabilité pharmaceutique à la Bioproduction afin de permettre le recours aux experts industriels adéquats.

2. Objectifs de l'étude

■ Un outil d'aide à la décision et à l'action

Cette présente étude porte sur la déclinaison de l'axe 3 des recommandations du plan stratégique pour l'emploi et la formation et est plus précisément centrée sur :

« La mutualisation des compétences dans les biotech santé »

Objectifs de l'étude

- ⇒ Approfondir les besoins en compétences des start-ups de biotech santé,
- ⇒ Identifier les modalités de sourcing adaptées,
- ⇒ Analyser les dispositifs existants de mutualisation des compétences, en mettant en évidence les avantages et les limites,
- ⇒ Définir les recommandations adaptées aux profils des start-ups.

Le Comité de Pilotage de l'étude est composé de personnes représentatives du secteur, déjà impliquées dans le Comité biotech pour les études antérieures.

Membres du Comité de Pilotage	Entreprise ou distribution (PME - biotech)
<ul style="list-style-type: none">▪Manuel GEA▪Emmanuelle GARASSINO▪Pierre-Yves ARNOUX▪David BOUYAT▪Jacques LHOMEL▪France NORMAND PLESSIER▪Xavier QUILLIET▪Rémy URBAIN▪Catherine PERRET	<ul style="list-style-type: none">▪Bio-modeling Systems - Comité biotechnologies Leem▪Leem▪Leem▪Sibio - PME biotech▪Sanofi-Aventis / Biocitech▪Adebiotech▪Réseau biotech Entreprendre▪LFB▪Anciennement Leem
<ul style="list-style-type: none">▪Valérie GRESIN	<ul style="list-style-type: none">▪A.S.M. Conseils (Cabinet en charge de la mission)

En complément de ce rapport d'étude, un guide pratique a été élaboré à l'attention des Dirigeants des biotech santé souhaitant avoir recours à la mutualisation des compétences. Ce guide comporte une méthodologie d'identification des besoins, une analyse des dispositifs existants ainsi qu'une liste de contacts utiles pour l'action.

■ Perspective globale : « à problématique émergente », définition compréhensive plutôt qu'extensive

L'ambition de ce rapport est de constituer un outil d'aide à la décision.

Nous n'avons pas ici prétention à répertorier de manière exhaustive toutes les formes de mutualisation ni même toutes les compétences qui pourraient en faire l'objet.

Les entreprises de biotech santé présentent en effet une telle diversité et évolutivité qu'un traitement au cas par cas de chaque occurrence pourrait troubler le discernement plutôt que l'éclairer.

Aussi nous attacherons-nous à développer « la conscience critique » des dirigeants et décideurs pour faciliter le repérage de leurs enjeux et de leurs marges de manoeuvre en matière de gestion dynamique de leurs atouts humains.

3. Enjeux de la mutualisation des compétences dans les biotech santé

■ Une contribution majeure du secteur à la chaîne d'innovation du médicament

400 entreprises sont aujourd'hui actives en France dans le domaine des biotechnologies, 53% d'entre elles sur des activités de recherche médicale à visée thérapeutique ou diagnostic et 9% sur le développement de matériel pour la recherche⁽¹⁾.

La prise de conscience des enjeux des biotechnologies en France et en Europe a en effet entraîné un développement important de ce secteur d'activité, favorisé par une évolution du cadre juridique, social et fiscal et par la création de dispositifs ciblés :

- Au niveau français : loi sur la recherche et l'innovation en 1999, création du statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI), adaptation du dispositif de Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et mise en place des pôles de compétitivité en 2004, création de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et de l'Agence de l'Innovation Industrielle (AII) et regroupement d'Oseo et d'Anvar dans une même structure en 2005...
- Au niveau européen : la priorité à la recherche et aux biotechnologies exprimée à Barcelone en 2002 lors du sommet des Chefs d'Etat européens a été déclinée dans les 6^{ème} et 7^{ème} Programmes Cadres de Recherche et Développement (PCRD). Des ressources et des dispositifs dédiés ont été mis en place : dispositif Jérémie, projets Eurêka, Eurobioclusters...

■ Une perspective de développement créatrice de valeur pour l'emploi

Le panorama 2005 des biotechnologies de France biotech fait ainsi état d'une création de 20 à 40 sociétés chaque année et d'une augmentation des effectifs du secteur de 30% entre 2002 et 2004. Cette croissance devrait se stabiliser à moyen terme selon l'étude « biotechnologies : Emploi, métiers et formation ».

20 000 personnes travaillent aujourd'hui en France dans des sociétés de biotechnologies, 55% dans les Entreprises du Médicament et 45% dans les PME biotech⁽²⁾.

Le poids des biotechnologies va continuer à augmenter à moyen terme :

- Les biomédicaments devraient en effet représenter 14% du marché mondial en 2011, soit 114 milliards de dollars, contre 42 milliards en 2004, selon l'étude « Biomédicaments 2010 »⁽³⁾,
- En 2006, 50% des médicaments innovants sont issus des biotechnologies, contre 20% en 1999⁽¹⁾.

Les biotechnologies sont donc appelées à assurer un nouvel axe de croissance.

Avec 195 produits en développement en 2005, dont 87 en phase clinique (41 en phase I, 39 en phase II et 7 en phase III), la France devrait contribuer à cette dynamique et répondre ainsi aux enjeux identifiés dans l'étude « Biomédicaments 2010 ».

(1) Panorama 2005 des biotechnologies en France, Première synthèse 2006 - France biotech

(2) biotechnologies : emploi, métiers et formation - Leem 2005

(3) Biomédicaments 2010 - Leem 2004

3. Enjeux de la mutualisation des compétences dans les biotech santé

Les sociétés de biotechnologies doivent cependant faire face à un triple risque, qui pourrait limiter ce développement :

- **Risque de défaillance des projets** : avec un taux de succès entre la phase II et la phase III de 20%⁽¹⁾, les entreprises de biotechnologies françaises présentent un risque supérieur à leurs homologues. Une étude réalisée par la Fédération Européenne des Industries Pharmaceutiques (EFPIA) de 1991 à 2000 sur 10 grands industries biopharmaceutiques en Europe et aux Etats-Unis évalue en effet le taux moyen de succès à 37%.
- **Difficulté d'accès aux financements** : même si les introductions boursières ont repris après une interruption de 6 ans, avec les cotations en 2005 d'ExonHit Therapeutics et de BioAlliance Pharma, en 2006 d'Innate Pharma, de Genfit et de Cellectis, l'accès aux financements reste aujourd'hui une des problématiques principales du secteur. Les investissements ont ainsi baissé en 2005 sur l'amorçage (51 millions d'euros levés contre 70 millions en 2004), comme sur les deuxièmes tours de table (30 millions d'euros contre 159 millions en 2004⁽¹⁾).
- **Sous-estimation de la valorisation des atouts humains dans le succès durable des projets**. Aujourd'hui les PME ont des marges financières trop réduites pour intégrer à temps plein des compétences pourtant critiques pour leur développement.

Les sociétés de biotechnologies doivent donc identifier les possibilités d'intégrer les profils requis le plus en amont possible, profils qui doivent pouvoir s'adapter aux contraintes et aux modes de fonctionnement spécifiques du secteur :

- Capacités de financement limitées,
- Evolution des besoins dans le temps qui requiert souplesse et adaptation aux contraintes de l'activité,
- Environnement qui requiert adaptabilité, persévérance, innovation, esprit solution, tolérance au risque et à l'incertitude et sens de l'alternative

■ La mutualisation des compétences constitue une formidable opportunité encore trop méconnue

La mutualisation peut être définie au sens large comme le partage de compétences entre plusieurs entreprises, qui n'ont pas besoin de collaborateurs à temps plein.

Exemples :

- fluctuation de la charge d'activité,
- développement d'un projet spécifique, limité dans le temps,
- charge d'activité qui ne nécessite qu'une compétence en temps partiel.

La mutualisation dans le cadre de structures dédiées autres que prestations de service de sous-traitance ou de conseil s'est développée à l'origine dans le secteur agricole, caractérisé par les contraintes de saisonnalité et la culture de solidarité entre exploitations voisines.

Les SSII ont de leur côté développé une forme de mutualisation dans les années 1980 au travers des contrats de régie informatique : mise à disposition de collaborateurs auprès d'une entreprise cliente pour développer un projet particulier.

La mutualisation peut prendre plusieurs formes dont les principales seront positionnées dans cette étude.

Groupement d'employeurs, Entreprise de Travail à Temps Partagé, coopérative d'emploi, multi-salariat, principe de portage salarial présentent les avantages et inconvénients différenciés pour l'entreprise bénéficiaire et les collaborateurs concernés.

(1) Panorama 2005 des biotechnologies en France, Première synthèse 2006 - France biotech

3. Enjeux de la mutualisation des compétences dans les biotech santé

Opportunités de la mutualisation

Les opportunités de principe semblent évidentes, tant pour l'entreprise bénéficiaire que pour le collaborateur :

- Flexibilité, agilité et économies qui répondent au besoin de sociétés dont l'activité ne nécessite pas les profils recherchés à temps plein
- Pérennité du lien de collaboration à la différence du contrat de travail à durée déterminée ou de l'intérim, qui permet à l'entreprise de ne pas devoir former en permanence des nouveaux collaborateurs
- Sécurité pour le collaborateur, celui-ci étant employé en contrat à durée indéterminée par la structure mutualisante
- Enrichissement professionnel et personnel pour le collaborateur, qui intervient auprès de plusieurs entreprises, ces expériences multiples étant également une source de performance pour les entreprises bénéficiaires

Risques liés à la mutualisation

- Gestion délicate de la confidentialité
- Accessibilité des profils
- Difficulté de coordination du temps partagé
- Difficulté d'intégration des personnes au sein de l'entreprise
- Maîtrise aléatoire du lien de « subordination »

■ Une opportunité potentielle de gestion dynamique de l'emploi et du développement professionnel dans le secteur de la santé

Le vivier « Entreprises du médicament »

Le secteur de l'industrie pharmaceutique est confronté à un ralentissement de la croissance du marché depuis 2002⁽¹⁾, qui se traduit par :

- des fermetures de sites de production et de centres de recherche,
- une baisse des investissements,
- un ralentissement du rythme de création d'emplois.

Cette évolution doit cependant être relativisée et mise en perspective avec les difficultés de recrutement de certaines compétences clés (techniciens de production et de maintenance, responsables logistique, médecins spécialistes, pharmaciens industriels...).

Le taux de départ estimé pour le secteur d'ici 2012 (40 %) peut constituer une opportunité pour les sociétés de biotechnologies⁽²⁾. L'étude prospective sur les métiers et l'emploi dans les 5 à 10 ans menée par l'Observatoire des métiers du Leem en 2004 montre en effet que 59% de ces départs seront des départs individuels de collaborateurs, que les entreprises de biotech peuvent attirer en mettant en avant :

- l'intérêt scientifique des projets développés qui répondent à 80% à des problèmes de santé non couverts à ce jour,
- la possibilité de participer à une aventure entrepreneuriale, pour autant que les profils concernés manifestent des capacités d'adaptation à l'environnement spécifique d'une PME.

Les quadras de l'industrie pharmaceutique, de laboratoires de recherche ou d'unités hospitalières en dynamique de repositionnement professionnel pour leur deuxième élan de carrière, constituent un vivier émergent.

Leur volonté de repositionnement professionnel est de plus en plus fréquente suite à des réorganisations ou dans une perspective de diversification du parcours professionnel.

(1) Les groupes mondiaux de la pharmacie : quels relais de croissance à l'horizon 2010 - Eurostaff 2004

(2) Etude prospective sur les métiers et l'emploi dans 5 à 10 ans - Leem 2004

3. Enjeux de la mutualisation des compétences dans les biotech santé

Le vivier du secteur académique

Les collaborations existent et sont largement utilisées par les PME biotech sous forme de :

- Conseil
- Prestation
- Contrat de collaboration dans le cadre d'un co-développement

« Le CEA participe à la dynamique d'aide à la création d'entreprise biotech. Outre le comité à l'essaimage qui accompagne le créateur pendant sa phase d'incubation et CEA Valorisation S.A., structure privée de soutien à l'amorçage, le CEA a créé un programme transversal dédié à la promotion des recherches à visée applicative dans le domaine des technologies pour la santé. Avec pour ambition de stimuler les transferts de technologie vers les grandes ou petites entreprises du secteur de la santé, voire de susciter des vocations d'entrepreneurs. »
Aujourd'hui, la dynamique de « mutualisation » entre PME biotech et équipes du Centre de Recherche est centrée sur :

- La mutualisation de moyens (ex : plateau technique de recherche sur les prions, avec mise à disposition d'espace pour les entreprises dans le cadre de collaborations),
- les formules codifiées d'accès aux compétences (conseil, prestation, contrat de collaboration).

Le détachement est encore peu pratiqué sauf enjeu stratégique de recherche.

La mutualisation de compétence avec détachement à temps partagé (CEA - PME) de chercheurs n'a pas été expérimentée.

Pour autant, sur le principe cela présente un intérêt pour les évolutions de carrière de chercheurs ou d'experts du CEA, et au-delà, pour renforcer la synergie entre organismes de recherche et entreprises innovantes, par exemple à travers la mise en place de conventions de mobilité.

Un des freins potentiel envisagé à ce type d'approche est le cadre d'évaluation actuel de la performance en recherche.

Témoignage du Commissariat à l'Energie Atomique - Direction des Sciences du Vivant

Le vivier des + de 50 ans

Les évolutions législatives et paritaires récentes cherchent à faciliter l'emploi des personnes entre 50 et 65 ans, afin de développer le taux d'activité de ces populations (37% en France contre 50% en moyenne dans l'OCDE) et faire ainsi face aux enjeux liés au vieillissement :

- Décret de loi n°2006-1070 sur le retour à l'emploi des salariés âgés qui autorise depuis le 28 août 2006 la création de contrat de travail à durée déterminée pour les personnes âgées de plus de 57 ans, inscrites depuis plus de 3 mois comme demandeur d'emploi ou bénéficiant d'une convention de reclassement personnalisée,
- Accord entre les partenaires sociaux en décembre 2005 qui facilite le reclassement des allocataires de plus de 50 ans (Convention du 18 janvier 2006 relative à l'aide au retour à l'emploi et à l'indemnisation chômage)
- Loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarial (Loi n° 2006-1770 du 30 décembre 2006)
- Loi de financement de la Sécurité Sociale 2007 (Loi n°2006-1640 du 21 décembre 2006)
- Suivi du plan d'action national concerté pour l'emploi de seniors (groupe permanent de suivi 2006-2010)

Des structures de conseil ou d'intérim faisant spécifiquement appel à des compétences seniors se développent maintenant depuis plusieurs années en lien avec ces évolutions.

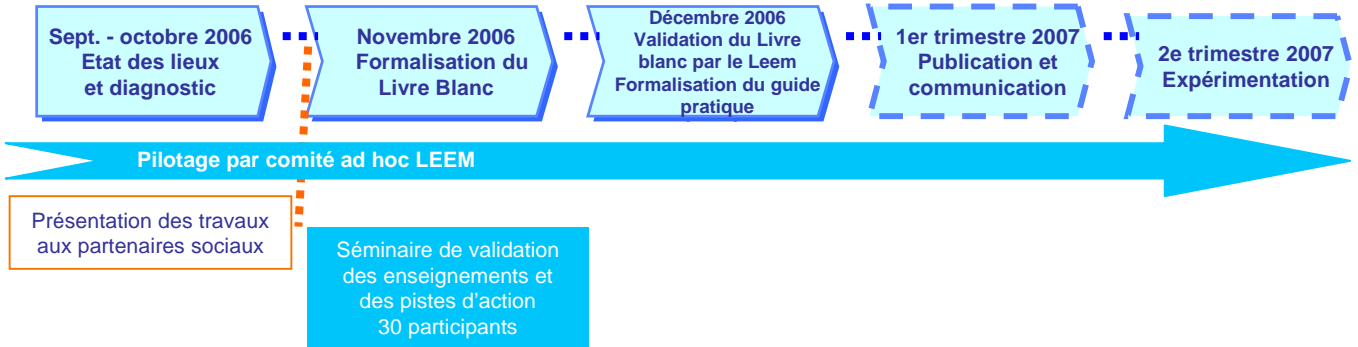
4. Etat des lieux

4.1. Méthodologie de l'étude et définitions clés

■ Un process de mise en œuvre impliquant

L'étude a impliqué 93 personnes exerçant des responsabilités clés dans l'écosystème des biotech santé et 9 personnes du Comité de Pilotage ad hoc du Leem.

⇒ Déroulement de la mission



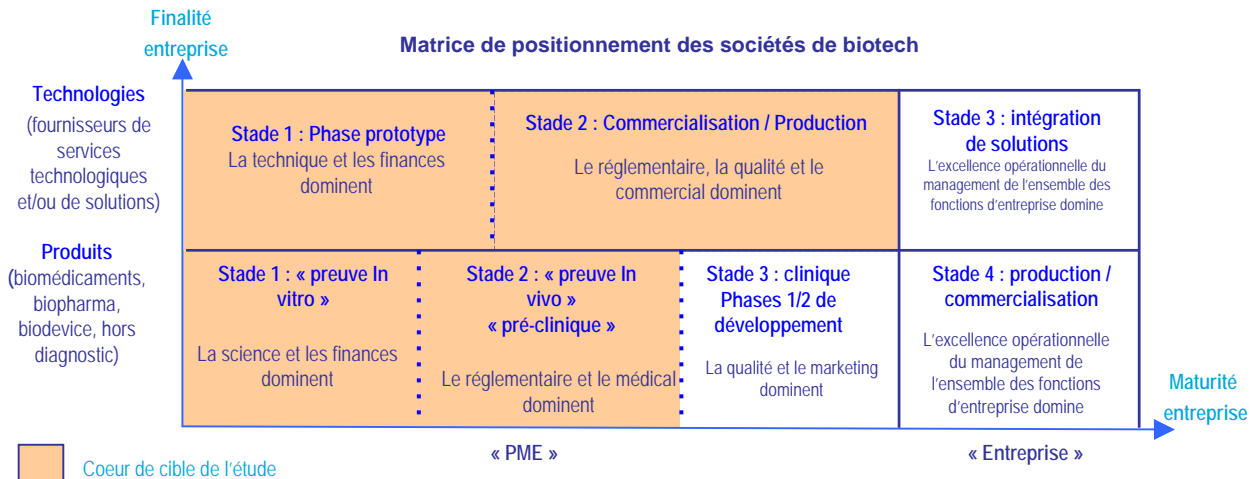
■ Un périmètre d'étude validé par les Dirigeants de PME biotech santé

La présente étude est exclusivement focalisée sur les biotech santé :

- Biomédicaments
- Biopharma
- Biodevice hors diagnostic
- Fournisseurs de services ou de solutions technologiques

Matrice de segmentation des entreprises

La segmentation des entreprises retenue dans le cadre de l'étude « biotechnologies : emploi, métiers et formation » réalisée par le Leem a été affinée pour permettre l'identification des stades de développement pertinents, chacun des stades devant correspondre à un saut qualitatif qui requiert de nouvelles compétences.



4. Etat des lieux

4.1. Méthodologie de l'étude et définitions clés

La **matrice de positionnement** intègre ainsi une segmentation liée au process de développement, du concept fondateur à l'origine de la création de la structure, jusqu'au stade de production le plus élevé.

Cette segmentation s'affranchit volontairement de la segmentation classique retenue dans les business models de financement.

Notamment les stades 1 et 2 des sociétés produits ont été définis en raison des compétences spécifiques nécessaires à leur réalisation.

Cette typologie présente naturellement une « rationalité limitée », il conviendra d'en adopter une approche dynamique et itérative, en particulier en regard de la dynamique de management de portefeuille produits ou services de la société.

■ Une approche prioritairement qualitative, en cohérence avec le traitement d'un sujet « émergent ».

La collecte des données est majoritairement issue d'entretiens individuels ou de consultations collectives

⇒ Trois formes de consultation ont été mixées :

- 27 entretiens individuels auprès de dirigeants de sociétés en biotech, de dirigeants de structures de mutualisation, d'acteurs institutionnels représentatifs de collectivités territoriales, de DRH d'entreprises du médicament et d'investisseurs.

5 tables rondes en pôles régionaux : Biocitech, LyonBiopôle, Bioméridies, Alsace Biovalley, Atlanpôle, réunissant 45 personnes.

- Administration d'un questionnaire d'état des pratiques, renseigné par 44 structures couvrant l'ensemble du périmètre défini dans le cadre de l'étude, selon la répartition suivante :

Stade	Produits	Produits et Technologies	Technologies
NR	1	1	2
1	4		2
2	4	5	12
3	4	2	3
4	4		

NR : non réponse

*Les entreprises mixtes Produits et Technologies sont comptabilisées deux fois.

Cette consultation quantitative a été mise en place pour valider la pertinence des tendances identifiées lors des entretiens individuels et collectifs. Sa finalité n'est pas de garantir une représentation statistique, ce que ne permet pas la taille de l'échantillon.

L'analyse des résultats quantitatifs valide les enseignements qualitatifs.

4. Etat des lieux

4.1. Méthodologie de l'étude et définitions clés

■ Des repères à partager pour faciliter la lecture des résultats

⇒ Quelques définitions :

Profil senior :

Profil très expérimenté ayant fait la preuve de ses compétences (10 à 15 ans d'expérience).

Mutualisation des compétences :

Partage pérenne de compétences nécessitant une implication régulière et directe de la personne au sein de l'entreprise.

Compétence critique :

Compétence qui conditionne le succès du développement de l'entreprise.

Compétence :

Expertise clé dans un métier du référentiel des emplois Leem.

⇒ Différenciation de « séniorité » et compétences « critiques » :

La notion de « séniorité » est majoritairement associée à une notion d'âge et d'ancienneté dans les représentations spontanées.

Or si la présente étude confirme la réalité du besoin de mettre en place des solutions innovantes pour aider les profils « PME » biotech santé à intégrer des profils aux compétences confirmées - « seniors » ; il est évident que ceux-ci ne se limitent pas aux + de 50 ans.

Par ailleurs, l'analyse des besoins en compétence des sociétés biotech santé fait apparaître une notion de « criticité » entendue comme compétence indispensable à la nécessité d'un stade développement.

La mutualisation des compétences dans les biotech santé devra envisager les conditions d'intégration des profils « seniors » pour exercer les compétences critiques au sein des sociétés.

⇒ Segmentation du référentiel de compétences :

Le référentiel des compétences utilisé croise les compétences scientifiques identifiées dans le cadre de l'étude « biotechnologies : emploi, métiers et formation » réalisée en 2005 et le référentiel des compétences de l'industrie du médicament hors « métiers commerciaux ».

Soit quatre blocs de compétences :

- Compétences spécifiques biotech : compétences coeur de métier scientifique
- Compétences « stratégie » : compétences de Comité Exécutif ou Direction
- Compétences Pharma R&D, Pharmacovigilance et Production
- Compétences transverses / administratives : compétences communes à tout secteur d'activité

4. Etat des lieux

4.2. Approche globale des pratiques de mutualisation

■ Les acteurs du secteur sont réceptifs au sujet

L'intérêt stratégique du sujet est confirmé par l'ensemble des acteurs mais les problématiques posées sont davantage centrées sur l'accessibilité et le financement de compétences seniors plutôt que sur leur mutualisation.

- L'accessibilité paraît délicate car les modes de sourcing sont peu connus et les profils recherchés encore peu identifiés sur le « marché » de la mutualisation. Outre la rareté supposée ou avérée des profils recherchés, une forte interrogation est exprimée sur la capacité des profils potentiels à s'adapter à la « culture biotech ».
- Le financement des compétences notamment à un haut niveau de séniorité est difficile par recours à des solutions « classiques » de collaboration en contrat salarié temps plein ou prestation.

Pourtant les dirigeants de biotech, tous comme les investisseurs considèrent que l'intégration au bon moment des bons profils est un facteur clé de succès pour le développement de l'entreprise et sa pérennité.

La mutualisation est perçue comme une réponse adaptée aux contraintes de fonctionnement du secteur :

- L'activité des biotechnologies sur les différents stades de développement ne nécessite pas l'emploi à temps plein de l'ensemble des compétences requises.
- Le recours à des structures de conseil n'est pas toujours pertinent pour répondre au besoin.
- Le coût des profils expérimentés recherchés dépasse souvent les capacités de financement des structures concernées.

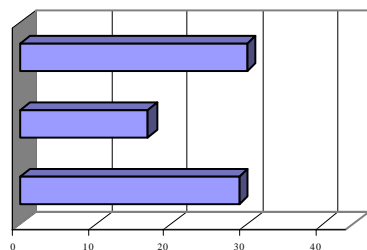
Raisons pour recourir à la mutualisation*

(résultats issus de l'enquête par questionnaire)

Volume d'activité ne nécessitant pas un temps plein

Sous-traitance en mission classique de conseil inadaptée

Recours à une compétence stratégique lorsque difficulté de financement temps plein



Autres : intégration d'autres cultures, démarrage et accompagnement à une société nouvelle, Nécessité de recourir à une compétence stratégique avec impossibilité de recruter un expert car non disponible

*L'échelle porte sur le nombre de réponses positives sur un échantillon de 44 dirigeants de biotech santé consultés

Avantages à la mutualisation des profils très expérimentés*

(résultats issus de l'enquête par questionnaire)

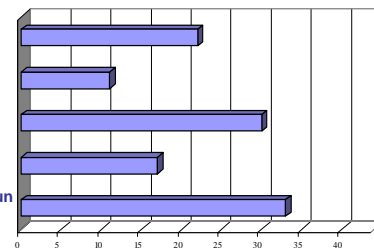
Permet le transfert de compétences à un junior

Permet de tester avant intégration

Satisfait un besoin critique qui ne justifie pas un temps plein

Évite la phase de recherche sur le marché de l'emploi

Accès à ce type de compétence à un coût raisonnable



Autres : Flexibilité (arrêt si nécessaire)

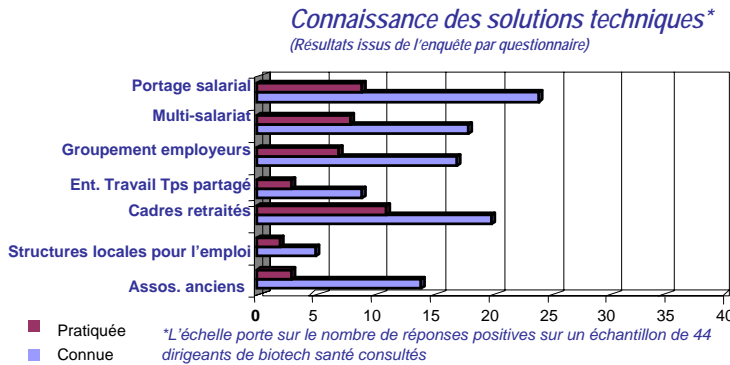
*L'échelle porte sur le nombre de réponses positives sur un échantillon de 44 dirigeants de biotech santé consultés

4. Etat des lieux

4.2. Approche globale des pratiques de mutualisation

■ L'état des pratiques de mutualisation est caractéristique d'un marché émergent

- ⇒ **les solutions de mutualisation sont peu lisibles** (pas de structuration de l'offre, faible connaissance des outils juridiques et de leur intérêt), et **peu visibles** (pas de démarche proactive spécifique identifiée à destination des biotech santé, quelques initiatives ponctuelles souvent insufflées par les collectivités territoriales, organisation embryonnaire du retour d'expérience.
- ⇒ **Les solutions envisageables sont méconnues** et **peu pratiquées** comme en atteste le graphique ci-après.



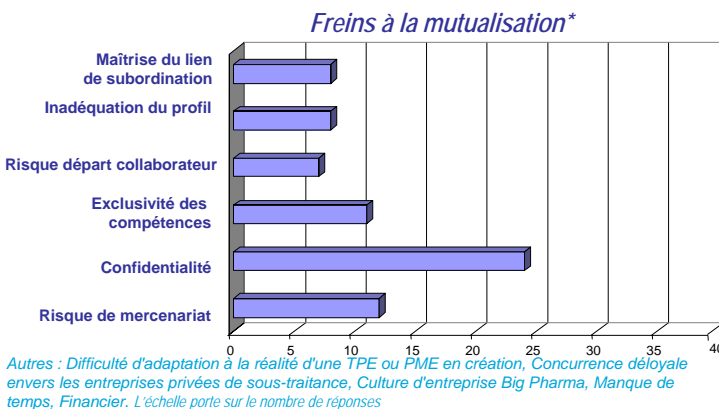
⇒ **L'utilisation est à ce jour essentiellement opportuniste.** Elle se caractérise par des **recours ponctuels**, sur **recommandation** des pairs et des groupements de sociétés de biotech. Peu d'entreprises ont une analyse prospective des besoins de compétence à intégrer.

- ⇒ **Il n'y a pas de différenciation stratégique** des outils de mutualisation ni même des modes de mise à disposition de compétences ponctuelles en fonction de leur intérêt spécifique. Néanmoins, la problématique est en cours de réflexion dans l'ensemble des pôles régionaux consultés ainsi que dans différents groupements de sociétés de biotech.

⇒ La mutualisation des compétences constitue un véritable changement culturel.

Remise en cause du lien de subordination et de la représentation classique du salariat, la mutualisation implique des évolutions de pratiques managériales et une très forte responsabilisation des collaborateurs concernés.

Risque de perte de confidentialité, complexité de gestion du temps partagé sont autant de craintes à lever par une démarche « d'éducation » des dirigeants de PME de biotech, des profils susceptibles de se positionner sur ce marché et des acteurs impliqués dans l'écosystème.



La gestion de la confidentialité dans le cadre de la mutualisation relève d'une analyse bénéfices-risques étant entendu que le risque zéro n'existe pas.

Des mesures de prudence seront proposées dans le guide pratique de la mutualisation des compétences rédigé à l'attention des dirigeants des entreprises de biotech.

4. Etat des lieux

4.2. Approche globale des pratiques de mutualisation

■ Pratiques des sociétés de biotech santé : une approche opportuniste, quelques initiatives de structuration

⇒ Les viviers les plus fréquemment sollicités par les sociétés de biotechnologies pour recourir à des compétences à forte séniorité en temps partagé :

- Travailleurs indépendants essentiellement pour des profils scientifiques et stratégiques, issus des entreprises du médicament et de grands groupes
- Vacataires de laboratoires de recherche académique
- Bénévoles et parrains issus de grands groupes ou d'associations spécifiques comme le réseau Entreprendre ou les réseaux des seniors d'experts Français (AGIR, ECTI, EGEE, OTECI)
- Jeunes retraités issus des entreprises du médicament

⇒ Le recours à la mutualisation n'est pas adapté pour l'ensemble des compétences

- Les compétences « core business scientifique » sont considérées comme non mutualisables.

Cette exclusivité est à relativiser en regard d'une appréciation fine de ce qu'est le « core business » de la société entendu comme « atout stratégique de différenciation scientifique ». Beaucoup de sociétés en effet s'appuient en stade 1 sur le conseil voire l'intervention opérationnelle des compétences existantes dans les laboratoires de recherche académique.

- Les compétences stratégiques (business development, direction scientifique, direction médicale...) peuvent être mutualisées, à condition de gérer les risques de confidentialité et d'assurer la disponibilité d'esprit des personnes concernées. Ceci suppose de définir un cadre déontologique clair, de partager les enjeux de sécurité des données et de mettre en place des outils de pilotage adéquats.
- Les compétences « pharma » peuvent être mutualisées à condition de trouver des profils au sein des Entreprises du Médicament capables de s'adapter à l'environnement des PME biotech. La plupart des acteurs interrogés expriment des doutes sur la capacité de tous les profils à s'adapter à un environnement de PME à risque.
- Les compétences transverses et administratives (comptabilité, juridique, ressources humaines...) sont plus facilement mutualisables .
L'identification de ces profils se fait par appel au réseau de recommandations via les groupements de sociétés de biotech ou entre pairs.
- Les compétences commerciales (en stade 2/3 Technologie et en stade 4 Produits) sont considérées comme non mutualisables.

« S'adapter à la culture biotech, cela veut dire accepter d'être à la fois en haut et en bas de l'échelle. C'est bannir les réactions du type « là je n'y connais rien ». C'est accepter en tant que médecin d'aller sur du pré-clinique et de la pharmacovigilance. C'est accepter d'être scientifique et d'avoir une vision marketing et business alors que l'on n'est pas expert. »

Témoignage d'un dirigeant de société biotech stade 4, ex-entreprise du médicament

4. Etat des lieux

4.2. Approche globale des pratiques de mutualisation

⇒ **Quelques initiatives de mutualisation ont été lancées :**

Celles-ci prennent le plus souvent la forme de mutualisation d'une personne en portage salarial ou plus rarement de mise en place de Groupements d'Employeurs.

Exemple de mutualisation (Région Rhône-Alpes)

Mutualisation de deux « séniors » en multisalariat entre entreprises aux positionnements complémentaires :

- DAF (2^{ème} et 3^{ème} année d'existence - Préparation de levée de fonds)
- Pharmacien Responsable (Préparation agrément d'entreprise pharmaceutique)

⇒ Bénéfice : éclairage à la prise de décision

⇒ Limite : impact restreint sur la mise en oeuvre

Exemple du 1^{er} Groupement d'Employeurs (en Ile de France) spécialisé biotech

- 10 entreprises contractantes.
- Mutualisation de compétences commerciales, qualité, informatique, juridique - Brevets.
- Cotisation annuelle.
- Facturation spécifique à chaque entreprise au prorata de l'utilisation.
- Règles de fonctionnement régissant notamment l'anticipation / la répartition des charges de travail, la co-responsabilité dans la gestion des baisses d'activité ou la cessation de contrat.

⇒ Bénéfices : anticipation de missions clés pour le développement des entreprises.

⇒ Limites : gestion de la croissance des entreprises (réflexion en cours).

Les dirigeants de biotech valident la nécessité d'adopter une stratégie proactive de rassemblement des compétences nécessaires aux conditions de réussite de la société permettant d'amener l'idée au marché.

Outre les contraintes de financement ci-dessus évoquées, la mise en œuvre est aujourd'hui essentiellement limitée par la représentation d'une adéquation aléatoire des profils disponibles tant en terme de qualité professionnelle qu'en terme de « compatibilité culturelle » avec l'environnement PME.

« Il faut préparer les esprits. Nous, nous partageons même le business development. On peut commencer par les compétences transversales puis aller vers des compétences stratégiques et pharmaceutiques. Le plus important est de construire la confiance avec un retour d'expérience. »

Témoignage d'un dirigeant de société biotech Technologie - Stade 2

L'expérience des entreprises globales en matière de management à distance, de coopération transversale dans des équipes distantes et multiculturelles pourrait être une source précieuse d'enseignement pour les dirigeants de biotech et favoriser l'appréhension de la complexité de management d'équipes mixtes.

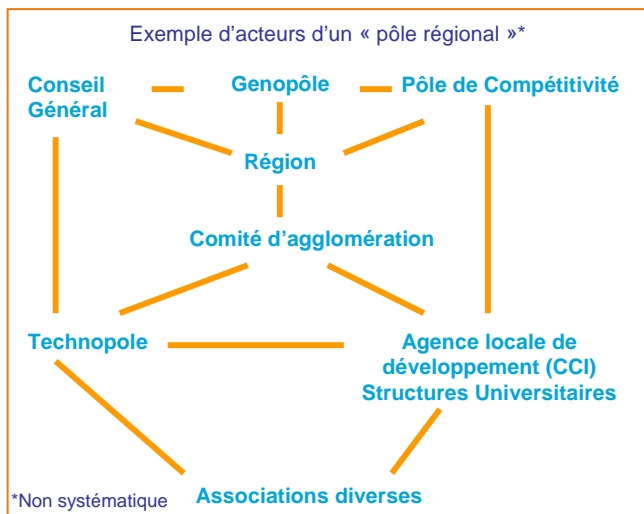
4. Etat des lieux

4.2. Approche globale des pratiques de mutualisation

- **Les pratiques des acteurs intervenant en mutualisation des compétences sont insuffisamment positionnées (ou peu visibles et timides)**

⇒ **Les Institutions Publiques / Collectivités Territoriales :**

Un système complexe, dont les initiatives restent à coordonner et le potentiel d'action pour l'emploi à développer.



Nous constatons au travers des consultations menées auprès des cinq régions (Ile-de-France, Rhône-Alpes, Alsace, Nantes Atlantique et Languedoc-Roussillon) que :

- **La mise en oeuvre de la mutualisation est encore en phase expérimentale**

Ex. : Groupements d'employeurs en Ile-de-France, en Languedoc-Roussillon, en Midi-Pyrénées pour mutualisation de compétences. Mise à disposition d'un service de veille industrielle en Alsace.

Après la phase expérimentale, ces initiatives sont en cours d'évaluation.

Enseignements clés :

- Elargir la mutualisation à d'autres compétences
- Nécessité de partager un cadre déontologique fort entre les entreprises utilisatrices en particulier pour gérer le risque lié à la confidentialité

- Nécessité de structurer une démarche proactive à l'attention des sociétés de biotech pour les sensibiliser aux enjeux RH
- Nécessité d'anticiper les mouvements des adhérents au sein de la structure de mutualisation

■ **Les ressources sont limitées**

Les ressources mises à disposition dans le cadre de services d'accompagnement à la création d'entreprises, des services de retour à l'emploi des cadres, sont limitées.

Elles sont focalisées sur les problématiques de création plutôt que sur le diagnostic et l'accompagnement voire le pilotage des conditions pérennes de réussite des structures.

■ **La priorité est donnée à la mutualisation de moyens**

Quelques chiffres

- Agence de retour à l'emploi des cadres (CCI Ile de France) : 2,5 ETP* pour 80 personnes/an
- Dans les cinq régions consultées, l'équipe dédiée à l'accompagnement des entreprises va de 1 à 6 personnes pour 25 à 60 sociétés suivies.

*Equivalent Temps Plein

Exemples de mutualisation des moyens ou services

- Mise à disposition de plateaux techniques (Biocitech, prologue biotech)
- Facility management / Nettoyage
- Négociation de limitation des loyers (hors pôle de compétitivité - expérience Bioméridies)
- Partage de salles blanches
- Groupement d'achats (Alsace Biovalley)
- Service d'Intelligence économique et scientifique, groupement d'achats (Alsace Biovalley)

4. Etat des lieux

4.2. Approche globale des pratiques de mutualisation

Sopran / Biocitech Outils d'accompagnement des entreprises

- Comité d'évaluation de projet
 - Outil d'accompagnement à la création d'entreprise (premiers financements / business plan, définition de milestones)
 - Partage d'équipements
- ⇒ Bénéfices :
- Fiabilisation des projets
 - Synergie sur le site
- ⇒ Enseignements
- Nécessité de développer l'accompagnement dans la durée
 - Nécessité de valider un volant de chiffre d'affaire les 3 premières années

▪ Toutes les formes juridiques de mutualisation ne sont pas identifiées

La formule juridique prédominante à ce jour pour les initiatives institutionnelles de mutualisation est le **Groupement d'Employeurs** :

Issus de la loi du 25 juillet 1985. Créés à l'origine pour encadrer les pratiques du secteur agricole confronté à des problématiques de saisonnalité et de financement, ils ont été ouverts en 1993 à l'ensemble des entreprises.

La Fédération Française des Groupements d'Employeurs recense aujourd'hui 3 500 groupements et 12 000 salariés concernés dans le monde agricole et 400 groupements et 8 000 salariés dans les autres secteurs (voir analyse dans le guide pratique).

Retour d'expérience Groupement d'Employeurs Genopôle Evry

- Conception financée par Genopôle
 - Coût prestation : 1,25 % du salaire au prorata du temps effectué - bénéfices réinvestis
 - Compétences mutualisées : DAF
- ⇒ Bénéfices :
- Faible coût pour les structures
 - Accessibilité de la compétence
 - Régulation concertée de la charge de travail
- ⇒ Enseignements :
- Lourdeur administrative
 - Risque employeur en cas de sous-charge
 - Besoin d'intégrer de nouvelles compétences

L'autre forme juridique fréquemment employée est le **multi-salariat**.

Enfin les indépendants ont souvent recours au principe de portage salarial sous des formes juridiques diverses, le portage salarial ne constituant pas en tant que tel un cadre juridique.

Le SNEPS (Syndicat National des Entreprises de Pilotage Salarial) a pour vocation d'éclairer la régulation des pratiques et s'est doté d'une charte de déontologie.

Une piste à poursuivre...

Cadres en mission de retour à l'emploi, agences rattachées aux CCI.

- ⇒ Mission de trois mois temps plein ou 6 mois temps partiel, financée sur fonds de formation.
Aujourd'hui pas de mutualisation proposée mais rien ne s'y oppose.

4. Etat des lieux

4.2. Approche globale des pratiques de mutualisation

⇒ Les Structures commerciales de mise à disposition de compétences en temps partagé :

- Les sociétés commerciales peuvent répondre à une finalité de mutualisation (management ad interim, réalisation de mission requérant une implication forte dans la société avec implication pérenne) sans qu'il y ait un positionnement explicitement identifié.
- Caractéristique d'un marché émergent, l'offre est peu structurée et peu accessible. Aucune base de données nationale ou régionale n'existe.
- Certaines sociétés proposent des formules de financement attractives mais peu connues des dirigeants de biotech (aucune notoriété spontanée auprès des dirigeants consultés à l'exception de deux d'entre eux travaillant avec ces structures).

Les formes commerciales de mutualisation les plus fréquentes sont les EURL ou SARL, TNS (Travailleur Non Salarié) et sont le plus souvent représentées par des cadres fortement expérimentés, des pré-retraités ou des retraités.

Enfin, outre des chartes déontologiques existantes dans le cadre de groupements ou d'associations, les pratiques sont peu régulées. La sanction marché prévaut, ce qui laisse la porte ouverte à des expérimentations parfois malheureuses et a contrario limite l'accès à des « nouveaux entrants » non identifiés dans les réseaux de recommandation.

Quelques exemples de financement attractif de compétences dans le cadre d'une mise à disposition ou de mutualisation

- Partenaire CCI : budget formation entreprise pour retour à l'emploi
- Société de conseil Business Développement :
45% du coût de la mission financé en amont dans le montage des levées de fonds
- Société de mise à disposition de cadres retraités :
Coût pour la société : 1,25% du salaire de référence au prorata de la charge réelle de travail représentée pour la mission

■ La mutualisation présente pour les collaborateurs de multiples facteurs d'attractivité :

- La contribution à une dynamique de changement.
- Le souhait d'utilité lié à un transfert de savoir-faire (surtout exprimé par des cadres de l'Industrie Pharmaceutique).
- L'esprit entrepreneurial biotech : pouvoir avoir un impact direct sur les prises de décision (en particulier pour les profils détenteurs de compétences « stratégie »).
- L'enrichissement intellectuel et la « crossfertilization » lié à la diversité des environnements professionnels.

Pourtant les profils intéressés expérimentent aujourd'hui les limites des contrats existants.

Une attente forte d'évolution d'un cadre législatif adapté au partage de compétences est exprimé.

Notamment sous forme simple de contrat de mission sur le principe d'un contrat de travail intermittent.

4. Etat des lieux

4.2. Approche globale des pratiques de mutualisation

■ Certaines Entreprises du Médicament sont prêtes à examiner les opportunités d'une plus forte synergie des compétences avec les PME biotech santé

Trois contextes peuvent amener à favoriser la mutualisation des compétences entre Entreprises du Médicament et biotech santé :

⇒ L'essaiage dans un cadre de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)

Les exemples du site de Romainville pour Aventis ou de Dardilly pour la cessation des activités de R&D de Schering Plough attestent de l'efficacité et de l'enjeu stratégique d'une telle démarche pour la mission de santé et les bassins d'emplois. Néanmoins l'essaiage en période « de crise » présente un coût particulièrement élevé qui pourrait être réduit en développant et favorisant l'essaiage à froid.

Ainsi, toute Entreprise du Médicament pourrait anticiper la préparation des profils intéressés par des parcours professionnels en biotech santé.

⇒ L'accompagnement des parcours de carrière

Aujourd'hui, il n'existe pas de démarche pro-active identifiée d'organisation de parcours professionnel entre Entreprises du Médicament, les PME et biotech santé. Pourtant, selon les DRH consultés, la démarche présenterait, sur le principe, des bénéfices :

- **Sur un plan business** : favoriser la concentration des équipes des Entreprises du Médicament majoritairement filiales commerciales de grands Groupes sur leurs compétences coeur de métier et permettre le développement de contrats de collaboration privilégiés avec des structures présentant des compétences scientifiques complémentaires.
- **Sur un plan humain** : répondre au besoin d'aventure des « quadras » et anticiper les départs prévisibles dans le cadre de restructuration.

⇒ L'accompagnement de création de Business Units dans le cadre de stratégies de pénétration de nouvelles aires thérapeutiques.

Les profils biotech ayant exercé des responsabilités globales d'entrepreneuriat constitueraient un vivier potentiel pour le management de ces Business Units des Entreprises du Médicament.

Les DRH des Entreprises de Médicament consultés sont ouverts aux opportunités éventuelles du congé de mobilité inscrit dans le projet de loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié.

Des réserves portent sur le temps partagé entre Entreprises du Médicament et biotech. Il paraît plus opportun d'envisager un détachement puis un retour.

Les conditions opérationnelles de renforcement de cette synergie des compétences devront intégrer les problématiques suivantes :

- Quel processus de détection et de préparation des profils ?
- Quelles modalités de retour après détachement ?
- Quelle incitation à l'investissement pour les Entreprises du Médicament ?

Les principaux profils concernés sont :

⇒ Les profils Affaires Réglementaires, Médical, Marketing, Business Development

4. Etat des lieux

4.2. Approche globale des pratiques de mutualisation

Quelques exemples de gestion dynamique des compétences,
Passages entre Entreprises du Médicament et PME de biotech évoqués par un DRH

Entreprise du Médicament

PME de biotech

Entreprise du Médicament Marketing n-2	➡	PME biotech N-1
N-1, aspirant Comité de direction	←	N-1
Création de business Unités sur nouvelles aires thérapeutiques	←	Dirigeant ou membre de Comité de direction
General Manager (ou aspirant GM)	➡	Dirigeant ou membre de comité de direction

Business development : pas de mutualisation au sens strict mais tissage des alliances stratégiques

■ Pour les investisseurs, l'intégration et le développement de compétences critiques est une valeur sûre

La position des investisseurs en particulier Capital Risqueurs est aujourd'hui paradoxale en France.

Les investissements sont prudents et plus limités qu'aux Etats Unis mais parallèlement, les Capital Risqueurs manifestent moins d'exigence à l'égard des sociétés qu'ils soutiennent.

A la question « qu'est-ce qui conditionne la réussite d'un projet ? », les investisseurs consultés répondent :

- ⇒ La qualité entrepreneuriale du porteur du projet.
- ⇒ La présence de compétences business reconnues au sein de l'équipe fondatrice ou en accompagnement de celle-ci.
- ⇒ La vision stratégique de la cible marché et du retro-business plan intégrant de manière détaillée les conditions de réussite et les mesures associées de chaque étape de développement.

A la question « qu'est-ce qui vous amène à tant de prudence dans le soutien financier aux biotech ? » Les investisseurs consultés répondent :

- ⇒ Le soutien au biotech santé dépasse le champ de la logique classique d'investissement. Enjeu socio-économique majeur, il doit être porté par l'ensemble de l'écosystème d'investissement, soit :
 - Les industriels en tant que contributeurs majeurs à la chaîne d'innovation du médicament.
 - Les institutionnels investissant dans les fonds et qui ne sont pas incités par les Pouvoirs Publics à réserver une quote part privilégiée au secteur.
 - Les business Angels qui n'ont pas encore une compétence suffisante sur le secteur.
 - Et bien évidemment les porteurs de projet eux-mêmes.

4. Etat des lieux

4.2. Approche globale des pratiques de mutualisation

In fine la différence est faite par le dirigeant. Aujourd'hui certains dirigeants arrivent à lever des fonds aussi importants qu'aux Etats-Unis, cela dépend de leur culture entrepreneuriale et de leur vision des conditions réalistes de retour sur investissement.

Le stade crucial de financement pour les sociétés de biotech santé Produits se situe en accompagnement du pré-clinique, phase longue d'investissement et à haut risque de non retour sur investissement.

En ce qui concerne les sociétés de biotech Technologie, la levée de fonds est actuellement délicate compte tenu du ratio de rentabilité espéré.

« Les entreprises qui ont le plus d'antériorité ont développé un système mixte et ont réuni très tôt les compétences et les profils nécessaires à une indépendance financière relative »

Témoignage d'investisseur

Le bénéfice d'une réflexion stratégique sur les compétences critiques, issues d'un business plan intégrant la gestion du risque de développement, la définition de la cible marché et du métier permettrait de favoriser les opportunités de mutualisation des compétences complémentaires pour le développement d'un modèle mixte Techno / Produits susceptible d'assurer une plus grande autonomie de financement des développements.

■ Les partenaires sociaux en appellent à la responsabilisation des acteurs pour favoriser l'emploi

Le sujet de la mutualisation change fortement l'approche classique du contrat de travail.

La nécessité de trouver des modes de collaboration permettant de développer « l'agilité » organisationnelle des entreprises, peut être entendue au nom de la création ou de la préservation d'emplois. Notamment en accompagnement des évolutions structurelles des Entreprises du Médicament.

Les partenaires sociaux entendent préserver un juste équilibre entre intérêts des entreprises et intérêts des collaborateurs.

Une vigilance toute particulière doit être apportée pour que ces nouveaux modes de collaboration répondent aux exigences d'adaptabilité des entreprises sans pour autant créer de précarité.

Ceci requiert d'anticiper cette dynamique innovante de gestion des compétences tant en matière de formation initiale que d'accompagnement de parcours professionnels mais également de définir un cadre juridique assurant l'intérêt équilibré des parties.

Cette problématique ouvre un champ de réflexion stratégique pour les fonctions Ressources Humaines qui devront préparer et gérer avec responsabilité les impacts sociaux des changements de paradigmes de l'industrie pharmaceutique.

En synthèse, pour que la mutualisation des compétences critiques rencontre le besoin du marché des biotech santé, sa mise en œuvre devra répondre à cinq exigences :

- Lisibilité des offres
- Accessibilité et souplesse d'utilisation des dispositifs
- Adéquation des profils à la culture biotech
- Attractivité des modes de financement des compétences
- Garanties déontologiques tant pour préserver les intérêts des entreprises que des collaborateurs

4. Etat des lieux

4.3. Les besoins en compétences de sociétés biotech

Le positionnement actuel des compétences existantes par stade de maturité atteste d'un pilotage plus réactif que prospectif des ressources humaines

Il apparaît que pour les dirigeants consultés dans le cadre de l'étude, l'approche prospective du besoin en compétences est embryonnaire.

⇒ 5 sociétés évaluent leurs effectifs personnels avec un indice de prévisibilité supérieur à 50%

⇒ 12 sociétés parmi les 44 ayant renseigné le questionnaire n'ont aucune visibilité

Les équipes sont en effet essentiellement focalisées sur le développement du projet et sur la recherche de financement et déclarent avoir peu de temps pour les autres problématiques. Ceci les amène à développer un pilotage plus réactif que prospectif des ressources humaines.

Positionnement actuel des compétences requises : L'approche comparée des pratiques existantes et des enseignements des dirigeants de sociétés en stade de maturité 3 (clinique / société produits - commercialisation) et 4 (production) permet d'identifier les tendances suivantes :

⇒ Sociétés à finalité produit :

Stades Compétences	1. Preuve in vitro	2. Preuve in vivo	3. Clinique	4. Commercialisation/ production
Spécifiques biotech	<u>Présentes</u> , liées au cœur de métier spécifique	<u>Présentes</u> , liées au cœur de métier spécifique	<u>Présentes</u> , liées au cœur de métier spécifique	<u>Présentes</u> , liées au cœur de métier spécifique
Stratégie	Minoritairement <u>présentes</u> CSO CEO Resp. Business Dvpt	<u>Majoritairement présentes</u> CEO, CSO Resp.Business Dvpt <u>Minoritairement présentes</u> CMO - Expert brevet	<u>Majoritairement présentes</u> CEO, CSO, CMO Expert brevet Resp.Business Dvpt	<u>Majoritairement présentes</u> CEO, CSO Expert brevet CMO Resp. Business Dvpt
Pharma R & D Pharmacovigilance	<u>Minoritairement présentes</u> Pré-clinique et analytique Clinique Assureur qualité Responsable de la communication scientifique Responsable de la communication scientifique et médicale	<u>Majoritairement présentes</u> Pré-clinique et analytique Développement galénique Développement clinique Assureur qualité <u>Minoritairement présentes</u> Pharmacovigilance Affaires réglementaires Responsable de la communication scientifique et responsable de la communication scientifique et médicale Organisation industrielle sécurité et/ou environnement	<u>Majoritairement présentes</u> Pré-clinique et analytique Développement clinique Assureur qualité Affaires réglementaires Fabrication et conditionnement <u>Minoritairement présentes</u> Responsable de la communication scientifique	<u>Majoritairement présentes</u> Pré-clinique et analytique Développement galénique Développement clinique Fabrication et conditionnement Assureur qualité Affaires réglementaires et enregistrement <u>Minoritairement présentes</u> Responsable de la communication scientifique et/ou médicale Biométrie
Transverses et administratives	<u>Minoritairement présentes</u> Administration générale et secrétariat Contrôle de gestion finance Ressources humaines	<u>Minoritairement présentes</u> Administration générale comptabilité, finance, informatique, ressources humaines	<u>Majoritairement présentes</u> Administration générale comptabilité, contrôle de gestion, finance, informatique, ressources humaines <u>Minoritairement présentes</u> Juridique	<u>Majoritairement présentes</u> Administration générale comptabilité, contrôle de gestion, finance, informatique, ressources humaines, commercial <u>Minoritairement présentes</u> Juridique
Autres			<u>Minoritairement présentes</u> Pharmacien responsable chef de projet	

4. Etat des lieux

4.3. Les besoins en compétences de sociétés biotech

⇒ Sociétés à finalité technologique :

Stades Compétences	1 Prototype	2 Commercialisation / Production	3 Intégration des solutions
Spécifiques biotech	<u>Présentes</u> , liées au cœur de métier spécifique	<u>Présentes</u> , liées au cœur de métier spécifique	<u>Présentes</u> , liées au cœur de métier spécifique
Stratégie	<u>Minoritairement présentes</u> CEO CSO CMO Resp. Business Dvpt	<u>Majoritairement présentes</u> CEO CSO Resp. Business Dvpt <u>Minoritairement présentes</u> Expert brevet CMO	<u>Majoritairement présentes</u> CEO CSO CMO Expert brevet Resp. Business Dvpt
Pharma R & D Pharmacovigilance	<u>Non référencées</u>	<u>Majoritairement présentes</u> Pré-clinique et analytique Assureur qualité <u>Minoritairement présentes</u> Développement galénique Biométrie Affaires réglementaires Responsable de la communication scientifique et/ou médicale Organisation industrielle sécurité et/ou environnement	<u>Majoritairement présentes</u> Pré-clinique et analytique Développement clinique Assureur qualité Affaires réglementaires <u>Minoritairement présentes</u> Pharmacovigilance
Transverses et administratives	<u>Majoritairement présentes</u> Informatique	<u>Majoritairement présentes</u> Administration générale comptabilité, finance, informatique, <u>Minoritairement présentes</u> Juridique Ressources humaines	<u>Majoritairement présentes</u> Administration générale comptabilité, finance, informatique, ressources humaines <u>Minoritairement présentes</u> Juridique

La présence des compétences spécifiques biotech à chaque stade de maturité illustre l'intégration systématique des compétences « core business », règle d'or de toute entreprise qui veut maintenir sa différenciation stratégique.

Tout dirigeant de Société de biotech en création ou existant aura ainsi opportunité à définir le plus en amont possible quel est son métier et son marché, de façon à cibler l'intégration des compétences spécifiques nécessaires.

La répartition des fonctions stratégiques illustre l'intégration tardive des fonctions centrées sur l'accompagnement de la mise sur le marché des produits ou techniques.

La présence de la fonction Business Development est plus forte dans les biotech santé technologies. La preuve de l'intérêt du marché étant plus difficile à valider et les fonctions en matière de financement plus difficiles à obtenir.

La forte présence des fonctions R & D et pharmacovigilance aux stades 3 et 4 Produits et stade 3 Techno interroge sur la capacité réelle des sociétés à anticiper le recours à des compétences conditionnant leur succès au stade ultérieur.

4. Etat des lieux

4.3. Les besoins en compétences de sociétés biotech

■ Des compétences critiques clairement identifiées mais sous-représentées :

Nous entendons par « **compétences critiques** » les compétences qui conditionnent le succès du développement de l'entreprise.

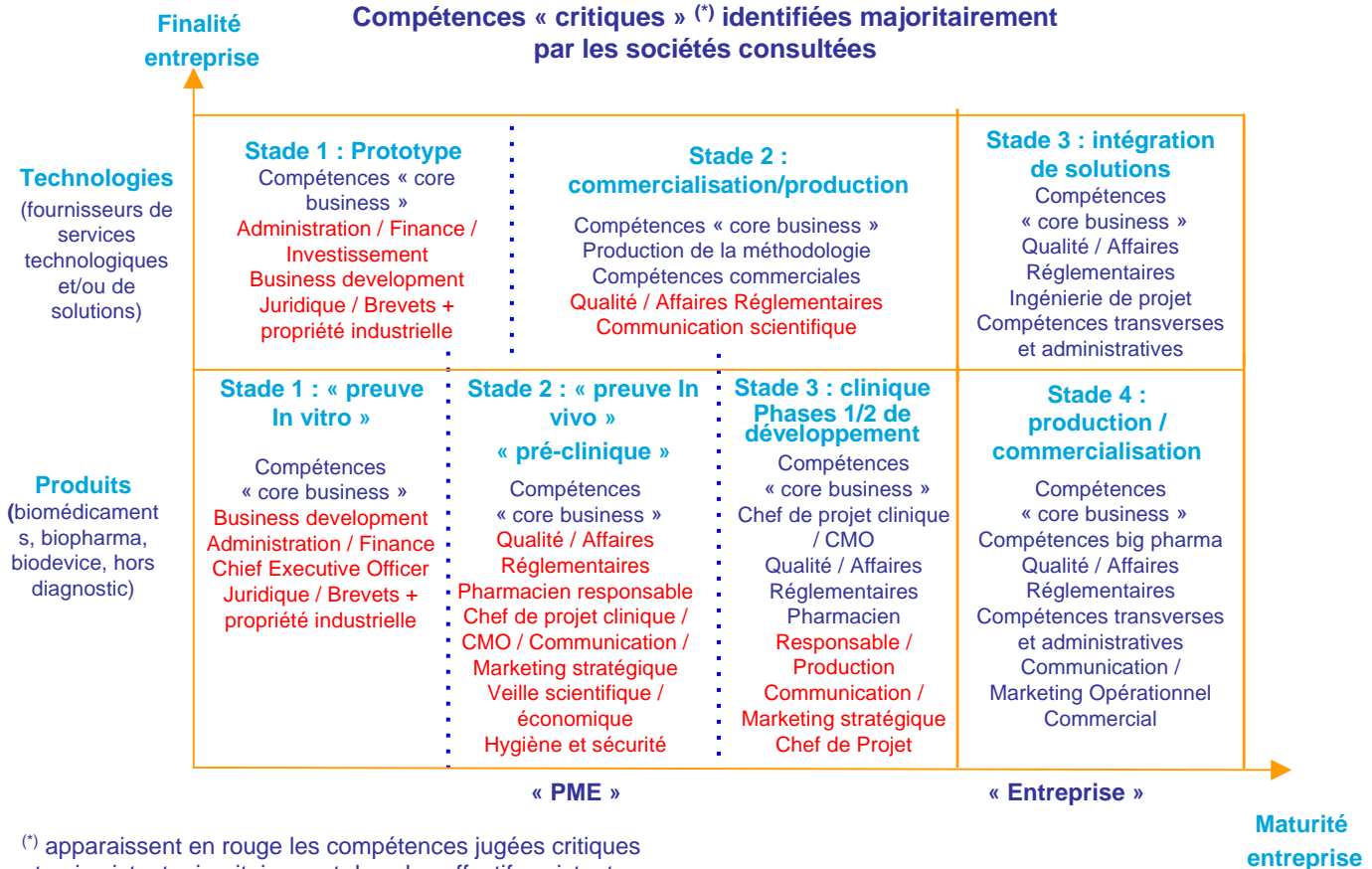
Comme le figure le tableau suivant, les consultations font apparaître un décalage entre compétences critiques et compétences existantes par stade de maturité.

La mutualisation des compétences prend dans ce cadre tout son sens, apportant la possibilité de recourir partiellement à ces compétences à un moindre coût tout en garantissant un haut niveau de séniorité.

Les besoins de compétences critiques requérant un niveau de séniorité élevé les plus fréquemment cités sont :

- ⇒ Responsable Business et développement
- ⇒ Directeur médical
- ⇒ Responsable d'étude clinique
- ⇒ Chargé d'affaires réglementaires
- ⇒ Expert manager financier

Compétences « critiques » (*) identifiées majoritairement par les sociétés consultées



(*) apparaissent en rouge les compétences jugées critiques et qui existent minoritairement dans les effectifs existants

4. Etat des lieux

4.3. Les besoins en compétences de sociétés biotech

■ Une nécessaire anticipation des stades d'intégration

« Lorsque la compétence devient critique, il est déjà presque trop tard. Une erreur d'appréciation en toxicologie et c'est la pré-clinique qui prend un ou deux ans de retard en nous mettant souvent dans l'impossibilité de financer ce cap dans notre business plan ».

PME biotech santé Produits Stade 2

« Je comprends maintenant ce que nous aurions dû faire, le manque d'anticipation nous a fait perdre trois ans mais il aurait fallu avoir la vision globale du développement dès le départ ». *PME biotech santé Produits Stade 2*

« Nous nous sommes développés les trois premières années à partir des contrats initiaux. Puis nous avons enregistré une baisse du chiffre d'affaires qui a limité notre capacité d'investissement en recherche.

Nous aurions dû avoir recours à une compétence commerciale en business development en temps partagé dès le départ mais nous étions trop spécialisés pour cela ».

PME biotech santé Techno stade 2 (mixte)

Témoignages de dirigeants de sociétés biotech santé

Au-delà des compétences critiques, il nous paraît opportun d'introduire une notion de « pré-critique » étant entendu par analogie à « pré-clinique » comme apport d'expertise nécessaire au test des conditions même d'exercice de la compétence critique ».

Ceci nous amènerait à inciter les dirigeants de biotech à anticiper l'intégration de ces compétences après avoir statué sur les questions suivantes :

- à quelles exigences du client final (entreprises du médicament, biopharma, autre entreprise de biotech) doit répondre notre produit ou notre solution ?
- quelles sont les étapes critiques à anticiper pour assurer la conformité de notre produit aux exigences réglementaires ?
- Quels sont les risques de détection d'une non-conformité qui nous amènerait à envisager une alternative de développement, et ce tout au long de la chaîne de développement y compris dans les early stages ?
- La conséquence, à quel moment le plus précoce avoir recours aux compétences susceptibles :
 - d'évaluer de manière fiable ce risque ?
 - de proposer une alternative pour gérer ce risque ?

Ce questionnement, outil d'aide à la décision a pour vocation de faciliter l'identification du stade optimal d'intégration de la compétence.

Il est entendu que le recours aux compétences « pré-critiques » ne justifiera pas l'intégration de temps plein.

Il conviendra ensuite d'analyser quelle est la meilleure forme de recours en intégrant une approche qualité / coût.

Le dirigeant de biotech pourra se référer au guide pratique pour affiner sa démarche.

4. Etat des lieux

4.3. Les besoins en compétences de sociétés biotech

De nombreuses compétences peuvent être mutualisées

Les besoins sont majoritairement concentrés sur les premiers stades de développement des sociétés.

Métiers devant être exercés par des personnes très expérimentées :

Métiers stratégiques :

- ⇒ CEO⁽¹⁾
- ⇒ CSO⁽²⁾ / Directeur médical
- ⇒ Responsable business development

Métier à dominante « Pharma » :

- ⇒ Expert brevets
- ⇒ Responsable d'étude clinique
- ⇒ Chargé de pharmacovigilance
- ⇒ Responsable Affaires Réglementaires
- ⇒ Galéniste
- ⇒ Assureur qualité
- ⇒ Chef de projet informatique

Métiers à dominante spécifique biotech

- ⇒ Chercheur en Bio-informatique
- ⇒ Ingénieur informatique « Bio »

(1) Chief Executive Officer

(2) Chief Scientific Officer

Compétences transverses et administratives nécessitant une expérience moindre :

- ⇒ Ressources humaines
- ⇒ Juridique
- ⇒ Communication et documentation scientifique
- ⇒ Qualité
- ⇒ Informatique (gestion du système d'information, gestion de projets informatiques)
- ⇒ Technicien en Bio-informatique

Nous nous permettons d'interroger cette classification, notamment au niveau des ressources humaines, communication et documentation scientifiques qui nous semblent devoir requérir des compétences à séniorité élevée.

« Créer les conditions de réussite et de pérennité c'est avoir en tête et dans l'ordre trois critères d'arbitrage :

- ⇒ le temps : le plus tôt, le plus vite
- ⇒ les coûts : les plus faibles et au service du temps
- ⇒ la différenciation stratégique marché »

Témoignage d'un dirigeant de société biotech santé produit stade 3

« La chance que nous avons eue c'est d'être des businessmen et non des « purs scientifiques » ; ça permet de relativiser le lien affectif au fruit de la recherche et de « bifurquer plus vite » si l'on fait fausse route dans les stades 1 et 2 de développement de l'entreprise. »

Témoignage d'un dirigeant de société biotech santé produit stade 4

Le positionnement des besoins en compétences fait apparaître **un pilotage réactif et opportuniste des ressources humaines susceptible de fragiliser l'entreprise dans sa course contre le temps pour la rencontre du marché.**

Trois mesures de prudence sont à intégrer pour un pilotage stratégique et dynamique du capital compétence des sociétés :

- ⇒ Définir sa cible marché et son cœur de métier en lien avec le business plan
- ⇒ Structurer l'approche prospective RH
- ⇒ Anticiper le sourcing au stade n-1 (compétences pré-critiques)



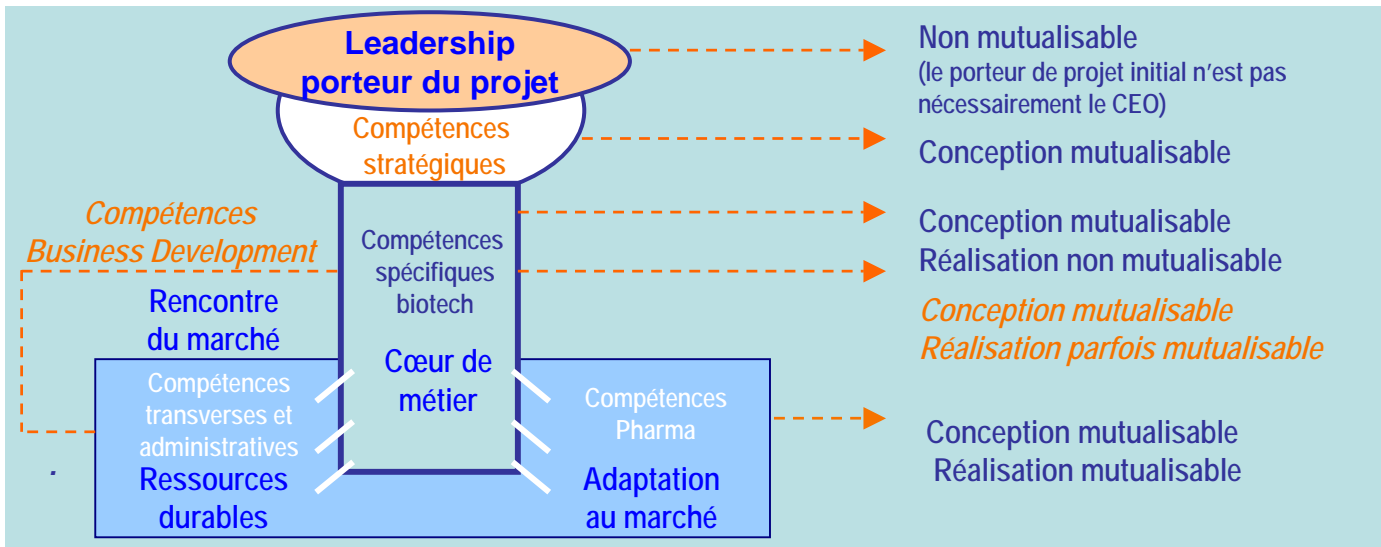
4. Etat des lieux

4.3. Les besoins en compétences de sociétés biotech

- L'analyse des besoins permet d'établir une segmentation globale des compétences « mutualisables »

Nous pourrions retenir la dynamique suivante de segmentation des compétences « mutualisables » en distinguant dans l'exercice des compétences :

- la part de conception (apport de conseil)
- la part de réalisation



Compétences spécifiques biotech : Compétences cœur de métier scientifique

Compétences stratégiques : Compétences de Comité Exécutif ou Direction

Compétences Pharma: R&D, Pharmacovigilance et Production

Le leadership entrepreneurial doit être incarné par le porteur du projet.

Les compétences stratégiques et cœur de métier scientifique garantent de la différenciation et de l'opportunité marché de la société peuvent en fonction des stades de maturité être intégrées sous forme de mutualisation.

Les compétences transverses et administratives et les compétences pharma, conditions clés de réussite pérenne du projet pourront être intégrées aux stades les plus précoces de maturité sous forme de mutualisation.

4. Etat des lieux

4.4. L'évaluation prospective des besoins quantitatifs

■ Evaluation prospective des besoins quantitatifs en compétences mutualisables à un haut niveau de séniorité et anticipation des stades d'intégration

L'évaluation des besoins en compétences expérimentées mutualisables a été réalisée à partir :

- Du pipeline 2005 des biomédicaments, sur la base quantitative des 2/3 des entreprises recensées,
- Des taux de succès sur chacun des stades de développement évalués par l'EFPIA (analyse menée de 1991 à 2000 sur 10 grandes industries biopharmaceutiques en Europe et aux USA),
- Des fonctions expérimentées identifiées comme pouvant être mutualisables par les PME consultées dans le cadre de cette étude (44 dirigeants),
- De taux de mutualisation par stade de développement et par fonction, qui intègre deux hypothèses : une hypothèse haute et une hypothèse basse (voir tableau détaillé en annexe).

Cette évaluation n'intègre pas les sociétés de technologies.

Le calcul prospectif réalisé repose sur l'hypothèse d'un produit en développement par entreprise. La projection suppose que les PME existantes ne développent pas de nouveaux produits.

L'évaluation fait apparaître les besoins suivants :

- À court terme : 428 à 672 personnes pourraient être concernées à ce jour par la mutualisation,
- A moyen terme : 184 à 280 personnes seraient concernées dans les entreprises existantes à ce jour.

Cette évaluation doit bien sûr être relativisée, les besoins en mutualisation intervenant essentiellement en stade 1 et 2 de développement. Or l'évaluation réalisée n'intègre pas les nouvelles sociétés de biotech qui seront créées à moyen terme et feront évoluer le pipeline.

Stades	1	2	3	4	Total
Répartition du pipeline	72	28	26	3	129
Probabilité de succès changement stade	62%	37%	55%	77%	
Evolution à moyen terme	0	45	10	14	
Compétences mutualisables					
Hypothèse haute					
<i>actuel</i>	458	201	13		672
<i>moyen terme</i>		275	5		280
Hypothèse basse					
<i>actuel</i>	295	128	5		428
<i>moyen terme</i>		182	2		184

Cf détail en annexe 3

4. Etat des lieux

4.5. Les dispositifs existants de mutualisation des compétences

■ Nécessité de différencier les finalités du conseil, de la sous-traitance et de la mutualisation proprement dite

Le recours à une compétence dans un autre cadre que celui du contrat salarié classique peut prendre diverses formes qui ne répondent pas à la même finalité.

⇒ La prestation de conseil :

La prestation de conseil répond à un besoin ponctuel ou récurrent d'expertise pour aider à la décision. Au sens strict, le conseil n'a pas vocation à réaliser la mise en œuvre de la décision.

Points de vigilance dans le recours au conseil : le conseil doit rester neutre et ne pas décider à la place du commanditaire.

Il est donc prudent de se doter en interne d'une « culture générale » suffisante pour garantir la pertinence d'apport d'expertise.

Le conseil est inscrit dans une relation commerciale et doit assurer la rentabilité de sa contribution pour sa structure d'appartenance.

Si la nature de la mission requiert une forte implication associée à une appréciation aléatoire du temps passé, un conflit d'intérêt peut subvenir.

Bien que les contrats au forfait se développent dans la profession, il sera prudent de réserver au conseil des missions dont l'évaluation de la charge de travail soit appréhendable.

⇒ La sous-traitance :

La prestation de sous-traitance répond à un besoin ponctuel ou récurrent de savoir-faire pour une mission de production donnée.

Points de vigilance dans le recours à la sous-traitance : au sens strict un sous-traitant n'a pas vocation à prodiguer des conseils. Il sera donc prudent de réserver à la sous-traitance des missions dont le cadre protocolaire de qualité est explicite et contractualisé.

⇒ La mutualisation proprement dite :

Partage des compétences entre plusieurs entreprises avec implication régulière, directe et pérenne d'un collaborateur au sein de chacune d'entre elle, la mutualisation répond en principe à tout apport de contribution requérant une qualité d'intégration dans l'entreprise.

Points de vigilance dans le recours à la mutualisation : la mutualisation dans l'esprit est un lien de collaboration engageant, inscrit dans une recherche d'intérêts réciproques et durables entre l'employeur et le collaborateur concerné.

Nous invitons à deux mesures de prudence en ce sens :

- Veiller à choisir le bon outil de mutualisation des compétences en fonction de l'objet de la mission,
- Ne pas s'en tenir au seul critère de choix financier pour décider d'avoir recours à ce type de formule.

Le guide pratique à l'attention des dirigeants de biotech intègre un exemple comparatif des coûts.

4. Etat des lieux

4.5. Les dispositifs existants de mutualisation des compétences

- Tous les acteurs de "l'offre" permettant d'accéder à des compétences en temps partagé ne sont pas sollicités



4. Etat des lieux

4.5. Les dispositifs existants de mutualisation des compétences

■ Les dispositifs sont multiples

⇒ Types de contrats

	Type de Contrat(s)	Coût	Profils des Personnes
Portage salarial (*)	- contrat de travail et convention d'adhésion entre la société de portage et l'intervenant - contrat de prestation de services entre la société de portage et la société cliente	Frais de gestion : entre 3% et 15% du CA de la prestation réalisée par l'intervenant	Professionnels de haut niveau : experts, consultants, formateurs, prestataires de services
Multi-salariat (*)	Contrats de travail entre le salarié et chaque employeur	identique ou inférieur au coût salarié (pas d'heures supplémentaires)	Tous profils
Groupement d'employeurs (GE) (*)	Contrat de travail entre le GE et le salarié	Adhésion et cotisation annuelle au GE de l'employeur (environ 100€/an) salaire brut chargé + 15%	A l'origine, destiné aux salariés du secteur agricole. Aujourd'hui, étendu à l'ensemble des professions
Entreprise de Travail à Temps Partagé (ETTP) (*)	- contrat de travail entre l'ETTP et le salarié - contrat de mise à disposition entre le salarié et l'entreprise « utilisatrice »	Prestation de l'ETTP à l'entreprise « utilisatrice »	Tous profils
Structure juridique dédiée individuelle EURL : cadres retraités (*)	Prestations	Coût salarial chargé + 25%	Tous profils à vacation, hors vacation académique
Le contrat de travail intermittent (*)	Contrat de travail salarié	Identique au coût salarié (sans indemnités)	Tous profils
Entreprise individuelle (*)	Prestations	Revenu net professionnel + forfait pour frais de structure + charges sociales obligatoires et facultatives	Tous profils, hors vacances académiques
Société coopérative (SCOP) (*)	Associés salariés (cadre réglementaire des sociétés coopératives)	Salaire brut chargé + marge (15 à 20 %)	Travailleurs indépendants souhaitant se regrouper
Sous-traitance	Prestations	Variable selon la prestation (à comparer au cas par cas)	Tout savoir-faire récurrent
Conseil	Prestations	Vacation jour	Expertise et savoir-faire
Mandat de gestion dans le cadre d'un groupe intégré	Convention de prestation intra groupe	Variable selon la prestation	N/A

(*) Dans le guide pratique, nous ne retiendrons pour une approche détaillée que les formes marquées d'une astérisque

4. Etat des lieux

4.5. Les dispositifs existants de mutualisation des compétences

- Le positionnement critique des dispositifs existants atteste du fait qu'aucun d'entre eux ne répond pleinement aux besoins des entreprises

⇒ Positionnement du point de vue de la société bénéficiaire :

Critères d'évaluation Solutions juridiques existantes*	Simplicité et souplesse d'utilisation	Fidélisation	Attractivité collaborateur	Facilité de planification	Coût du risque par la société biotech
Multi-salariat (1)					
Portage salarial (1)					
EURL (1)					
Entreprise Individuelle (1)					
Groupement d'employeurs (2)	(3)				
Entreprise de travail à temps partagé (2)					
Contrat de travail intermittent (2)	(3)				
Coopérative d'emploi (2) (si portée par les dirigeants biotech)					

Plutôt favorable

Non discriminant

Plutôt défavorable

(1) Dispositifs dans lesquels le risque social pour le collaborateur prédomine

(2) Dispositifs dans lequel le risque social pour la société biotech santé prédomine

(3) En l'état actuel des dispositifs juridiques

- Groupement d'employeurs : la réserve porte sur la souplesse de coordination des entreprises contractantes

- Contrat de travail intermittent : la réserve porte sur l'obligation d'accord de branche

(*) Toutes ces solutions juridiques sont détaillées dans le guide pratique à l'attention du dirigeant de biotech

4. Etat des lieux

4.5. Les dispositifs existants de mutualisation des compétences

⇒ **Positionnement du point de vue des collaborateurs :**

Dispositifs	Avantages	Inconvénients
Le multi-salariat	Diversité des missions Avantages sociaux de chacune des entreprises	Multiplicité de contrats de travail Risque de ne pas bénéficier d'assurance chômage en cas de perte d'un des emplois Difficultés en termes d'organisation et de conciliation des emplois
Le portage salarial	Pas de perte de temps pour des tâches administratives Statut plus sûr que celui de l'indépendant Davantage d'autonomie qu'un salarié	En charge d'assurer la recherche des missions et donc son propre risque employeur Pas d'avantages sociaux de l'entreprise cible
L'EURL	Totale autonomie Possibilité de maîtriser la fiscalité au travers des distributions de dividendes	Lourdeur administrative Pas de rémunération en absence de mission Pas d'assurance chômage Complexité de la fiscalité et des régimes sociaux
L'Entreprise Individuelle	Totale autonomie Possibilité de maîtriser la fiscalité au travers des distributions de dividendes	Lourdeur administrative Pas de rémunération en absence de mission Pas d'assurance chômage Complexité de la fiscalité et des régimes sociaux
Le Groupement d'employeurs	Un seul employeur (le GE) et contrat Sécurité financière Dimension collective du groupement Avantages sociaux de chacune des entreprises Egalité de traitement avec salariés de l'entreprise utilisatrice	Manque d'uniformité entre les entreprises sur les conditions d'embauche, les durées de périodes d'essai et autres points Prise en compte des temps et frais de déplacement pas clairement définie par les textes
L'entreprise de travail à temps partagé	Bénéficie des offres de mission Avantages sociaux de chacune des entreprises	Pas de garantie de salaire en cas de carence de mission
Le contrat de travail intermittent	Stabilité du statut tout au long de l'année Possibilité de lissage du salaire sur l'année Possibilité d'accès à la formation en période d'inactivité	Pas de garantie de salaire en cas de carence de mission
La coopérative d'emploi	Un seul employeur et contrat Sécurité financière Dimension collective de la SCOP Accès à la formation Accompagnement des parcours	Manque d'uniformité entre les entreprises sur les conditions d'embauche, les durées de périodes d'essai et autres points Prise en compte des temps et frais de déplacement pas clairement définie par les textes

4. Etat des lieux

4.6. Synthèse du diagnostic

- **La mutualisation des compétences présente une opportunité de valorisation des atouts humains de la PME pour autant qu'elle soit anticipée, structurée, exercée de manière responsable**

L'élaboration de ce Livre Blanc a mis en évidence l'existence d'un **besoin de sourcing** de compétences critiques à temps partagé pour les biotech santé. La mutualisation entendue au sens strict dans cette étude comme « **partage pérenne des compétences nécessitant une implication régulière et directe du salarié au sein de l'entreprise** » est un outil privilégié pour répondre à ce besoin parmi d'autres dispositifs de mise à disposition de compétences et doit être utilisé en cohérence avec ses finalités.

⇒ **Les intérêts :**

La mutualisation permet d'établir une **collaboration durable** avec la personne impliquée dans la vie de l'entreprise.

Son principe même de financement qui n'engage l'entreprise qu'à hauteur de la charge de travail requise pour les entreprises contractantes **permet de satisfaire l'exigence d'anticipation de compétences rares, à haute qualification qui ne justifie pas un temps plein** au stade de développement de l'entreprise lors de leur intégration.

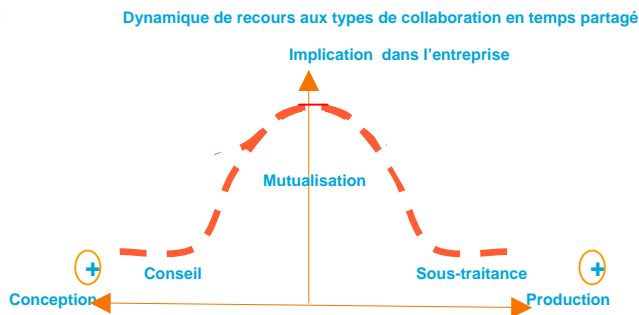
Ce type de collaboration **peut aussi faciliter l'embauche de juniors** accompagnés et développés par des profils à haute séniorité.

Enfin, elle est susceptible de constituer **un tremplin vers des intégrations à temps plein**.

⇒ **Les limites de la mutualisation :**

Aucune des formes juridiques existantes à ce jour ne présente de réponse idéale à l'ensemble des attentes exprimées par les dirigeants des biotech.

Le choix de l'une ou l'autre devra être éclairé par la nature même de la collaboration attendue ainsi que sa pérennité.



La mutualisation comme tout recours à des compétences en temps partagé doit pouvoir être régulée par un **cadre déontologique** limitant les risques liés à la confidentialité et aux aléas des engagements de charge de travail des entreprises.

Enfin, même si les modes existants de financement de ces formules présentent un gain par rapport aux contrats de prestations classiques, il nous paraît nécessaire d'en renforcer l'attractivité pour inciter les dirigeants des biotech et les investisseurs à accorder plus d'attention à la valorisation de leurs atouts humains dès le stade de création de l'entreprise.

Trois conditions à réunir pour apporter des réponses pertinentes et opérationnelles :

- **Responsabiliser les acteurs sur le pilotage stratégique et proactif des compétences : un changement culturel à conduire**
- **Structurer et faciliter l'accès à l'offre de mutualisation des compétences**
- **Assouplir les outils existants**

5. Recommandations

5.1. Un plan d'actions stratégique de mobilisation

■ Trois axes pour une gestion dynamique de la mutualisation des compétences

Axe 1 : Accompagner et soutenir la transformation culturelle que représente la mutualisation

Axe 2 : Répondre au besoin « d'agilité » organisationnelle des PME biotech santé avec une garantie déontologique

Axe 3 : Répondre de manière réaliste aux exigences de limitation des coûts de mutualisation

Axe 1 :

Accompagner

et

soutenir

la

transformation

culturelle

1. Sensibiliser les biotech santé à l'approche prospective des Ressources Humaines et plus globalement à la gestion des risques managériaux (Finances, Ressources Humaines, Intelligence économique)

- Cette sensibilisation pourrait s'inscrire dans le cadre des programmes de formations dispensées par le Leem ou programmes ad hoc mais également dans le cadre des services apportés par les différentes structures régionales d'accompagnement des biotech dont les incubateurs.

2. Détecter, attirer et développer des profils adaptés à la culture entrepreneuriale des biotech

- Des forums « candidats porteurs de projets » pourraient être organisés au sein d'événements portés par les groupements associatifs des biotech et les pôles de compétitivité
- Une campagne nationale de sensibilisation pourrait être lancée
- Des programmes de formations spécifiques pourraient être développés au sein des grandes écoles, dont le financement serait à déterminer.

3. Impliquer les entreprises du médicament dans une réflexion stratégique sur la gestion dynamique des compétences santé

- Accompagnement des « seconds élans de carrière », gestion des quadras « aventuriers », préparation des profils scientifiques à la culture entrepreneuriale, essaimage à froid en anticipation des évolutions d'organisation.

4. Soutenir l'évolution des mentalités à l'égard de la mutualisation

- Communiquer sur les retours d'expérience, conduire des démarches d'incitations pour les profils concernés.

5. Favoriser la synergie des acteurs de l'écosystème

- Engagement renforcé des Pouvoirs Publics pour soutenir les initiatives des pôles de compétitivité sur la mutualisation des compétences
- Engagement des structures de valorisation des projets sur l'accompagnement RH ou la création d'entreprise
- Engagement des industriels dans les fonds d'investissements biotech santé
- Engagement des investisseurs dans l'intégration du capital compétences pour la valorisation des projets.

↳ **Responsabiliser l'ensemble des acteurs de l'écosystème**

5. Recommandations

5.1. Un plan d'actions stratégique de mobilisation

Axe 2 :

Répondre au besoin d'agilité organisationnelle des PME biotech santé avec une garantie déontologique

1. Structurer le pilotage pro-actif de la rencontre entre l'offre et la demande :

- Mise en place d'outils de diagnostic RH
- Création d'une instance nationale / régionale de pilotage des compétences biotech santé avec renforcement de la coordination inter-régions, inter-pôles de compétitivité, inter-groupements nationaux et régionaux de sociétés de biotech pour le recensement et l'évaluation des acteurs, le partage des success stories, la mise en place d'expérimentation.

2. Favoriser la détection des compétences existantes et promouvoir le « marketing » de l'offre :

- Création d'une base de données nationale de référencement (hébergement à déterminer) dans la continuité de l'annuaire des sociétés de biotech
Cette base comprendrait :
 - La description par société de biotech, des besoins en compétence ou compétences susceptibles d'être mises à disposition
 - La présentation des organismes de mutualisation (après signature d'une charte déontologique)
 - Les curriculum vitae d'indépendants, retraités...

3. Inviter les entreprises biotech santé à favoriser le partage de compétences avec les PME en développement :

- Organisation d'un appel à candidature en région pour expérimentation
Le partage pourrait être structuré en réseau de mentors (cf. Infra : Perspectives pour des expérimentations innovantes)

↳ **Anticiper l'accès aux profils au bon moment**

Axe 3 :

Répondre de manière « réaliste » à l'exigence de limitation des coûts de mutualisation

1. Professionnaliser le recours aux solutions de collaboration envisageables :

- Un groupe de travail pourrait être constitué pour analyser les coûts comparés des missions de conseil / sous-traitance / ETPP / Groupements d'employeurs sur les profils clés identifiés dans le cadre de l'étude

2. Imaginer une contribution mixte au financement (Pouvoirs Publics, Régions - Industriels - Entreprises biotech) de structures de mutualisation dédiées :

- (Cf. Infra : Perspectives pour des expérimentations innovantes) tout en responsabilisant les sociétés de biotech sur le financement à moyen terme

3. En approche indirecte : lier soutien financier et politique de gestion des compétences dans l'élaboration des business plans :

- (Cf. Infra : Elaboration d'une proposition de mesures financières incitatives)

↳ **Encourager la valorisation des atouts**

5. Recommandations

5.2. Un programme d'expérimentation de solutions innovantes

■ Le Leem s'engage à promouvoir en 2007 un programme d'expérimentation des solutions innovantes

1. Pour impulser un changement, répondre aux besoins d'agilité organisationnelle tout en limitant les coûts :

⇒ Expérimenter en Région Rhône-Alpes et en Région Ile-de-France la mise en place de structures dédiées de mutualisation

Principes :

Etude de création d'une structure dédiée, plutôt de droit commercial (type SAS pour la souplesse de gouvernance et de gestion administrative), coordinatrice de différentes « outils » de mutualisation (EURL, Salariés, Indépendants).

- Innovations législatives proposées :
 - En tant qu'outil de performance et de pérennité pour les entreprises innovantes, cette structure pourrait bénéficier du statut de J.E.I. (Jeune Entreprise Innovante).
 - Le lien juridique entre les prestataires et la structure « coordinatrice » de mutualisation pourrait faire l'objet de l'expérimentation d'un contrat spécifique dit « contrat de contribution » inspiré du « contrat intermittent » mais ne présentant pas de coût financier de rupture pendant les trois premières années.
- Fonctionnement : cette structure dédiée coordonnerait et managerait la mutualisation de compétences entre 5 à 10 entreprises maximum.

Les compétences mises à disposition pourraient être :

- Business Development
- Directeur Médical
- Chef de projet d'études cliniques
- Responsable Communication / Documentation scientifique
- Expert Manager Financier
- Expert Brevets
- Responsable RH
- Responsable Informatique
- Responsable Assurance Qualité
- Chargé de Pharmacovigilance
- Éventuellement Chef de Projets Européens

Ces compétences pourraient être salariées de la structure ou mises à disposition par ces structures via un contrat spécifique.

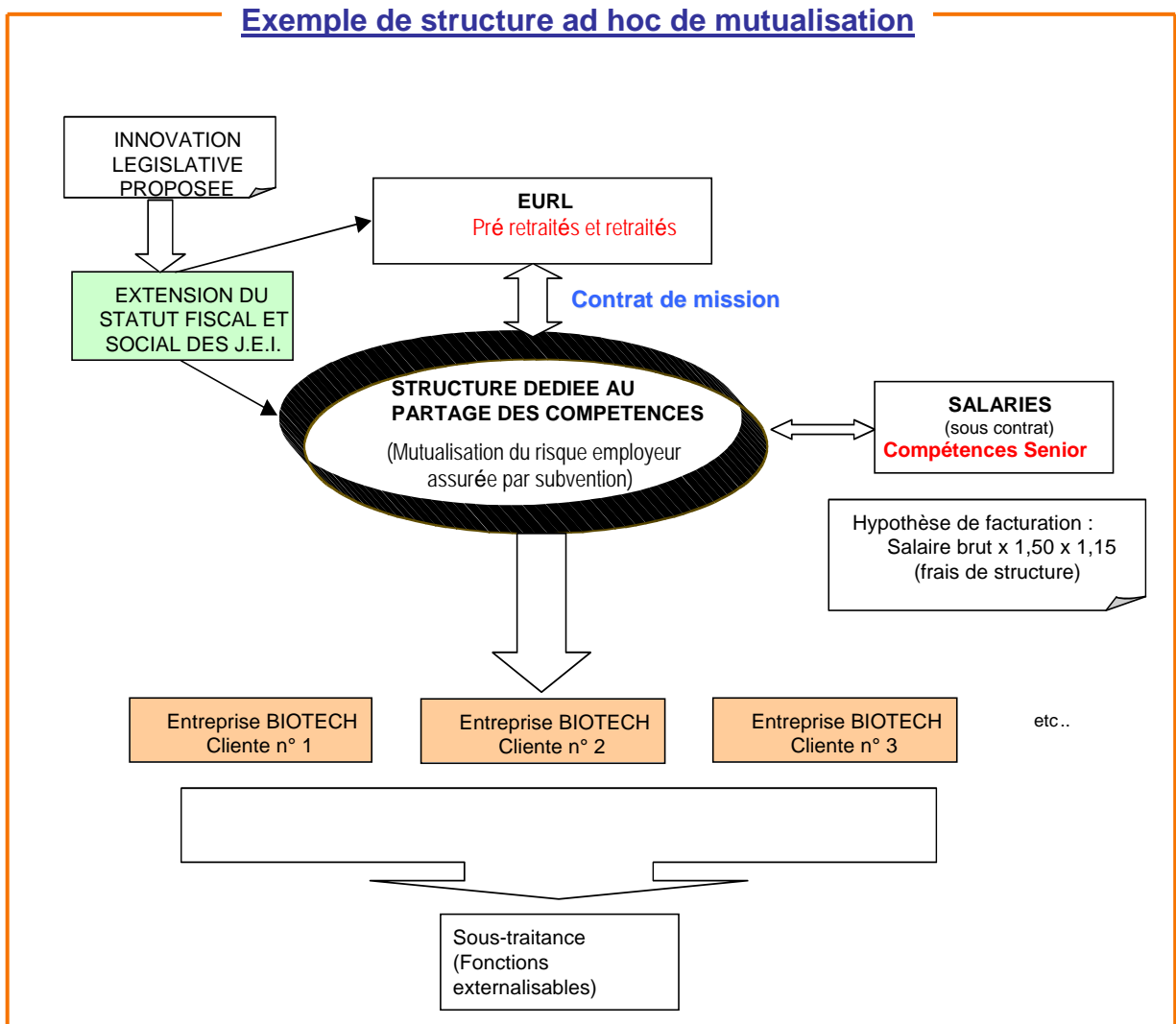
- Services associés de ces structures permettant de créer les conditions de succès pour le développement des sociétés biotech :
 - Sourcing, sélection, homologation des profils susceptibles de partager leurs compétences
 - Établissement de diagnostics des besoins stratégiques de compétence
 - Accompagnement de l'intégration des profils
 - Veille et networking pour le pilotage proactif du rapprochement offre /demande
 - Accompagnement personnalisé des dirigeants sur l'entreprenariat et le pilotage stratégique RH
 - Organisation du retour d'expériences du fonctionnement des sociétés de biotech

5. Recommandations

5.2. Un programme d'expérimentation de solutions innovantes

Le management de ces structures devrait intégrer une composante forte de leadership de transformation et de coopération transversale pour apporter un appui au pilotage des collaborations.

Soit l'hypothèse de structuration suivante :



Le montage de cette structure devrait pouvoir être facilité par la perspective de l'autorisation de prêt de main d'oeuvre dans les pôles de compétitivité (loi pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié).

5. Recommandations

5.2. Un programme d'expérimentation de solutions innovantes

2. Mobiliser les Entreprises du Médicament sur une gestion dynamique des compétences entre entrepreneurs et PME biotech :

- Mise en place d'une réflexion pour explorer les modalités, bénéfiques et contreparties de cette approche (congé de mobilité, innovations du contrat de travail, essaimage à froid, préparation de parcours professionnels).

3. Favoriser les passerelles public/privé entre Laboratoires Académiques, Centres de Recherche et PME biotech

- Constitution d'un groupe de travail pour identifier les conditions de mise en œuvre d'une expérimentation. Dans un premier temps cette expérimentation pourrait avoir lieu dans un EPIC tel que le CEA, déjà impliqué dans le renforcement des partenariats avec les sociétés biotech.

4. Sensibiliser les dirigeants de biotech santé à l'utilité du coaching pour favoriser leur « distanciation émotionnelle » par rapport au projet

- Organisation de sessions de sensibilisation dans le cadre des programmes de développement proposés par le Leem ou d'autres partenaires.
- Référencement éventuel de coaches de dirigeants dans une base de données (modalités à définir).

5. Structurer un réseau de mentor*

- En s'inspirant des principes du « Réseau Entreprendre » et de la « Team Academy », créer un réseau de « soutien apprenant » pour des candidats porteurs de projets ou renforcer des réseaux existants.
- Principes : ce réseau regrouperait des « mentors » dirigeants de biotech santé, (CRO's, membres ou ex-membres) de Comités de Direction des entreprises du médicament, préretraités ou retraités de l'Industrie Pharmaceutique.
- Les mentors après sensibilisation spécifique au rôle et à la posture de mentor, apporteraient leur éclairage et transformeraient leur compétence en accompagnant des porteurs de projets.

Ce réseau pourrait être en outre un outil de partage d'expériences entre porteurs de projet.

- * *Mentor : menta / mentor, personne d'expérience ayant une position respectée qui apporte une relation de conseil et de soutien dans un processus d'échange auprès d'un(e) « mentee » plus jeune, mais expérimenté(e) qui souhaite se développer*

6. Elaborer une proposition de mesures financières incitatives pour favoriser la mutualisation des compétences dans les PME - Quelques pistes :

- Financement mixtes (Pouvoirs Publics, Pôles de compétitivité, Industriels) de structures de mutualisation dédiées.
- Extension du statut de JEI à ces structures.
- Montage d'un prêt OSEO dédié à la mutualisation.
- Incitation renforcée des Business Angels (bénéfiques à l'entrée plutôt qu'à la sortie).
- Possibilités de financement de binôme (très expérimenté / débutant) sur des fonds de formation dédiés.
- Pourcentage du coût de la prestation en mutualisation prise en charge par des fonds formation.

7. Valider une charte déontologique de la mutualisation des compétences

- Dans le cadre de l'action 1, finalisation de la proposition de charte jointe en annexe, inspirée de la charte de déontologie de Medicen et de la charte de la F.N.A.T.T.P.

6. Conclusion - Remerciements

■ La mutualisation des compétences : rupture épistémologique pour un nouveau paradigme de collaboration dans un secteur innovant ?

Cette étude valide l'opportunité de soutenir les initiatives de partage des compétences pour contribuer à la compétitivité des sociétés de biotech santé.

Gérer les facteurs combinés de rareté, de cherté et de criticité des compétences nécessaires au secteur demande la création de conditions dynamiques de collaboration.

Ainsi au terme de « flexibilité » du marché du travail si souvent employé et hors de toute polémique, nous préférons celui d'« agilité ».

L'agilité renvoie à la mise en œuvre d'une intelligence de situation, qualité d'adaptation de l'être humain.

Ceci nous amène sans doute à reconsidérer nos schémas culturels de représentation de la relation au travail.

Le principe fondateur du contrat salarié en France est celui d'un lien de subordination, héritage historique d'une culture où la distance hiérarchique est un élément de structuration déterminant de l'espace social.

Pour autant, exigence croissante d'autonomie, volonté accrue d'influer sur son environnement attestent de tendances sociologiques en rupture de cohérence avec ce modèle. En ouvrant la perspective à d'autres représentations qu'elles soient d'économie libérale (Grande-Bretagne) ou sociale (Norvège, Finlande, Suède), il nous paraît intéressant d'interroger voire de reconsidérer notre relation au travail.

■ En plaçant la notion de compétence au cœur de la relation de collaboration, ne pourrions-nous pas ouvrir le champ d'exploration d'un « **lien de contribution** » ; bien commun, raison d'être d'une communauté professionnelle, plutôt qu'un « lien de subordination » ?

Le Livre Vert de la Commission Européenne « Moderniser le droit du travail pour répondre aux défis du 21^{ème} siècle » paru pendant l'élaboration de ce Livre Blanc, atteste qu'un nombre croissant de travailleurs (40 %) sont en emploi à durée déterminée, à temps partiel ou indépendants tandis qu'en parallèle, une étude réalisée par ADIA en France révèle la difficulté des plus de 45 ans en recherche d'emploi à trouver une entreprise d'accueil.

La dynamique de mutualisation des compétences présente dans ce cadre une opportunité de combiner souplesse et sécurité de l'emploi. Ainsi, cette perspective permettrait non seulement de répondre aux enjeux business du secteur biotech santé mais également d'apporter au second élan de carrière dans tout secteur d'activité, une saveur nouvelle à la valeur du travail.

Une évolution culturelle majeure qui requiert de la persévérance, de l'anticipation, de l'audace de la part de l'ensemble des acteurs concernés.

Une voie innovante où il s'agirait de concilier esprit de conquête et solidarité raisonnée.

Les Dirigeants de biotech santé convaincus de l'intérêt de la mutualisation pourront se référer au guide pratique pour des conseils opérationnels à la mise en œuvre.



6. Conclusion - Remerciements

Le Leem, le Comité de pilotage de l'étude et le Cabinet ASM Conseils en charge de la mission remercient toutes celles et tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de cette étude.

Nous remercions tout particulièrement les personnes consultées en entretiens, participants aux tables rondes, partenaires sociaux pour leur implication, leur disponibilité, leur ouverture au partage d'expérience.



Etude sur la mutualisation des compétences dans les biotechnologies santé - Besoins et perspectives -

ANNEXES



- 1 - Listes des personnes et entreprises impliquées
- 2 - Hypothèse quantitative de projection des besoins de mutualisation
- 3 - Charte
- 4 - Principales études de référence
- 5 - Présentation de A.S.M. Conseils, cabinet en charge de l'étude

1 - Listes des personnes et entreprises impliquées

1. Entretiens individuels

Personnes consultées	Structure	Activité
PME de biotech		
Gilles Avenard	BIOALLIANCE	PME de biotech
François Liebaert	BIOSYSTEM GENOPOLE EVRY	PME de biotech
JianSheng Sun	DNA THERAPEUTICS	PME de biotech
M. Degove	ENDOTIS	PME de biotech
Daniel Nerson	GENOMIC VISION	PME de biotech
Eric Devic	GTP TECHNOLOGIES	PME de biotech
Philippe Moingeon	STALLERGENES	PME de biotech
Sociétés impliquées dans la mutualisation des compétences		
François Lescure	ADB PHARMA	Prestations de développement pharmaceutique et biomédical
Dominique Blanchard	BIORUN TIME SHARE	Prestations de maîtrise d'ouvrage gestion de programmes R&D
Philippe Lucas	CATALYSER	Association accompagnant les projets d'entreprises innovantes
Stéphanie Gadbin	DYNAMICADRES	Vivier de cadres expérimentés pour les PME
Caroline Young	EXPERTCONNECT	Prestations en mise à disposition de compétences – profils retraités
Hervé Karacha	HK CONSULTANTS	Prestations de mise à disposition DAF en temps partagé

Personnes consultées	Structure
BIOCITECH	
Hervé Balmès	GSK
Jacques Lhomel (Biocitech)	SANOFI-AVENTIS
Catherine Henriot	SHERING PLOUGH
Christian Albrich	ACTELION
Contacts spécifiques	
France Normand Plessier	ADEbiotech
Thierry Martinelli	BIONEST
Pierre Chagvardieff	CEA Direction Sciences du Vivant
Véronique Duffey	GENOPOLE EVRY
Bernard Daugeras (France biotech)	AURIGA (Investissement)
Gilles Nobecourt	LCF ROTHSCHILD (Banque privée - Investissement)
François Guillemain	LYON-BIOPOLE
Steve Besset	PROLOGUE biotech
Philippe Becourt	SOPRAN

1 - Listes des personnes et entreprises impliquées

2. 5 tables rondes en pôles régionaux : Biocitech, LyonBiopôle, Bioméridies, Atlanpôle et Alsace Biovalley, réunissant 41 personnes

Société	Activité
BIOCITECH	
ADEbiotech	Association de promotion des biotechnologes et de leur application en France et soutien des relations Européenne Internationale
ANS biotech	PME biotech
AOK ENGINEERING	PME biotech
AXIPHARMA	PME biotech
BRACER BIO TECH	PME biotech
ECO SOLUTION	PME biotech
EXPERTISE ET CONSULTING - EandC	Prestation
GENOP OLE EVRY	Regroupement de laboratoires de recherche, d'entreprises de biotechnologie
GENZYME	Entreprise Biotech
IDM	PME biotech
RECIF TECHNOLOGIES	PME biotech
ROCHE	Entreprise du Médicament
SOLENNIA	PME biotech
VIGICELL	PME biotech

LYONBIOPOLE	
ERYTECH PHARMA	PME biotech
MELLITECH	PME biotech
MP5	Laboratoire pharmaceutique - Prestataire
PROTEIN EXPERT	PME biotech
RIGHT MANAGEMENT	Prestations d'aide à la transition de carrière et conseil management stratégique des RH
TRANSAT	PME biotech

Liste des entreprises et structures présentes

Structure	Activité
BIOMERIDIES	
BIOMERIDIES	Association d'entreprises de la filière biotechnologie et sciences du vivant Région Languedoc Roussillon
CALYTHERM	PME biotech
CONTROLIFE TECHNOLOGIES	PME biotech
GENEPEP	PME biotech
MEDESIS PHARMA	PME biotech
SKULD TECH	PME biotech
ATLANPOLE	
ATLANPOLE	Centre Européen d'entreprises et d'innovation de Nantes-Atlantique
INTERVET PHARMA	Entreprise biotech
PROTNETEOMIX	PME biotech
ALSACE BIOVALLEY	
ADIRA	Association de développement économique
AGIT	Pôle de compétitivité « Innovations thérapeutiques » Société de biotech
FAUST Pharmaceuticals	PME biotech
ALSACE BIOVALLEY	Développement et promotion des biotechnologies
Innovations thérapeutiques	Pôle de compétitivité
BERYS	Nettoyage en environnements spécifiques - Prestataire biotech
CABINET EXPERT COMPTABLE JEAN-MICHEL AUMONT	Comptabilité - Prestataire biotech
EVC	Prestataire biotech
NOVALYST DISCOVERY	PME biotech
ONCOPHYT	PME biotech

1 - Listes des entreprises impliquées

3. Séminaire biotech du 10/11/06

Sociétés ou Structures représentées
ABTECH
ADEbiotech
ALFACT INNOVATION
ALSACE BIOVALLEY
ANS biotech
BIO MODELING SYSTEMS
BIO SUPPORT
BIOCITECH
BIOCORTECH
BIOLOGIE ET INDUSTRIE
BIOMERIDIES
BRACER BIO TECH
ESTBB - Université Bordeaux 2/ PRODINNOV
GENETHON
GENOSCREEN
HEMISPHERE BIOPHARMA
HK CNSULT
IDM
INNOVATION
LFB
MP5
MYOSIX
PROTEIN EXPERT
RECIF TECHNOLOGIES
SIBIO
SOLENNIA
Université de Lille 2

2 - Hypothèse quantitative de projection des besoins de mutualisation

Stades	1	2	3	4	Total
Répartition du pipeline	72	28	26	3	129
Probabilité de succès changement stade	62%	37%	55%	77%	
Evolution à moyen terme	0	44,64	10,36	14,3	
Responsable business et développement			Temps plein	Temps plein	
Hypothèse haute	2 entreprises	2 entreprises			
actuel	36	14			50
moyen terme		22			22
Hypothèse basse	3 entreprises	3 entreprises			
actuel	24	9			33
moyen terme		15			15
Expert brevets			Temps plein	Temps plein	
Hypothèse haute	5 entreprises	3 entreprises			
actuel	14	9			24
moyen terme		15			15
Hypothèse basse	10 entreprises	5 entreprises			
actuel	7	6			13
moyen terme		9			9
Responsable d'étude clinique			Temps plein	Temps plein	
Hypothèse haute	2 entreprises	2 entreprises			
actuel	36	14			50
moyen terme		22			22
Hypothèse basse	3 entreprises	3 entreprises			
actuel	24	9			33
moyen terme		15			15
Technicien galéniste				Temps plein	
Hypothèse haute		3 entreprises	2 entreprises		
actuel		9	13		22
moyen terme		15	5		20
Hypothèse basse		5 entreprises	3 entreprises		
actuel		6	5		11
moyen terme		9	2		11
Assureur qualité			Temps plein	Temps plein	
Hypothèse haute	3 entreprises	2 entreprises			
actuel	24	14			38
moyen terme		22			22
Hypothèse basse	5 entreprises	3 entreprises			
actuel	14	9			24
moyen terme		15			15
Ingénieur Informatique / Bio-informatique			Temps plein	Temps plein	
Hypothèse haute	3 entreprises	2 entreprises			
actuel	24	14			38
moyen terme		22			22
Hypothèse basse	5 entreprises	3 entreprises			
actuel	14	9			24
moyen terme		15			15
Chercheur en Bio-informatique		Temps plein	Temps plein	Temps plein	
Hypothèse haute	2 entreprises				
actuel	36				36
moyen terme					0
Hypothèse basse	3 entreprises				
actuel	24				24
moyen terme					0
Galéniste			Temps plein	Temps plein	
Hypothèse haute	3 entreprises	2 entreprises			
actuel	24	14			38
moyen terme		22			22
Hypothèse basse	5 entreprises	3 entreprises			
actuel	14	9			24
moyen terme		15			15
Chargé de pharmacovigilance			Temps plein	Temps plein	
Hypothèse haute	3 entreprises	2 entreprises			
actuel	24	14			38
moyen terme		22			22
Hypothèse basse	5 entreprises	3 entreprises			

Préambule :

Les structures et personnes proposant leurs services de mise à disposition de compétences en temps partagé ont souhaité se doter d'une charte de déontologie afin que les relations partenariales établies entre les sociétés bénéficiaires de ces services et les contributeurs puissent se développer sur la base de règles communes de comportements conditionnant la confiance et la solidarité des acteurs impliqués.

La présente charte s'est inspirée de la charte de la F.N.A.T.T.P. et de la charte de Medicen Paris Région et a été enrichie des apports d'acteurs des biotech santé lors du séminaire de restitution des présents travaux pilotés par le Leem.

Objet et champ d'application :

La présente charte établit les principes d'éthique et les règles déontologiques des membres adhérents, salariés ou contractants de structures de mutualisation des compétences à destination des biotech.

Principes généraux :

Les règles de conduite énoncées dans la présente charte ne peuvent, à elles seules, décrire toutes les actions à conduire ou à éviter. Il appartient à chaque acteur impliqué d'une manière ou d'une autre dans la relation de mutualisation, d'agir avec honnêteté et discernement, dans le respect des lois communes, en fondant son comportement sur deux principes majeurs :

- Préserver l'intérêt de l'ensemble des parties
- Respecter la confidentialité qu'il s'agisse d'information dont la divulgation serait susceptible de nuire à l'activité, à la compétitivité, la propriété ou la notoriété des parties.

Par conséquent, les parties s'engagent à détecter et à gérer avec clarté toute situation de conflit d'intérêt.

D'une manière générale, la collaboration dans le cadre de la mutualisation doit satisfaire à l'exigence de **solidarité responsable** entre acteurs néanmoins positionnés sur un marché de compétition, ce qui requiert pour chacun des acteurs de ne pas utiliser cette collaboration pour acquérir, utiliser ou diffuser des informations, dans des conditions incompatibles avec l'éthique, en vue de développer sa propre activité, existante ou à venir.

Dans ce cadre, toute situation présumée de conflits d'intérêt devra être portée à la connaissance des parties pour arbitrage des adhérents.

Il conviendra de veiller avant contractualisation à ce que les adhérents et contractants n'exercent pas de concurrence directe.

Règles d'applications :

Devoirs et obligations de la personne morale ou physique offrant ses services de compétences en temps partagé

Article 1 :

Fournir à l'entreprise contractante une présentation détaillée du parcours professionnel, des missions en cours et des résultats obtenus.

Article 2 :

Assurer la transparence de ses relations professionnelles et, en particulier, informer son ou ses employeurs contractants des postes qu'il occupe dans les différentes entreprises et des modifications éventuelles du contrat.

Article 3 :

Respecter le secret professionnel et la confidentialité de toute information recueillie dans le cadre des ses fonctions, s'engager contractuellement à respecter des mesures de précaution associées.

Article 4 :

Ne pas travailler pour des entreprises concurrentes, sauf accord exprès entre les parties concernées.

Article 5 :

Ne pas utiliser, de quelque manière que ce soit, les moyens mis à sa disposition par une entreprise au profit d'une autre.

Article 6 :

Ne pas détourner de clientèle au profit de qui que ce soit, pendant son activité dans l'entreprise.

Article 7 :

Contractualiser avec l'entreprise bénéficiaire le contenu exact de la mission en intégrant des critères d'appréciation des résultats.

Article 8 :

Mettre à disposition de l'entreprise bénéficiaire un outil support d'anticipation et de gestion de la charge d'activité et de l'avancement des travaux.

Article 9 :

Respecter et justifier le temps passé au profit de chaque employeur par des moyens à convenir avec les parties.

Devoirs et obligations de l'entreprise bénéficiaire des services

Article 10 :

L'entreprise bénéficiaire s'engage à mettre en place une démarche d'accueil et d'intégration de la personne missionnée, et plus particulièrement une sensibilisation personnalisée sur tous les aspects liés à la confidentialité.

Atelier 11 :

L'entreprise bénéficiaire s'engage à fournir à la personne missionnée toutes les informations nécessaires au bon déroulement de sa mission.

Article 12 :

L'entreprise bénéficiaire s'engage à favoriser le développement professionnel de la personne consultée, et notamment au regard de sa formation.

Article 13 :

L'entreprise bénéficiaire s'engage à ne pas solliciter la personne missionnée pour l'obtention d'informations concernant ses autres partenaires.

Article 14 :

L'entreprise bénéficiaire s'engage à mettre en place un process d'anticipation et de suivi de l'activité de la personne missionnée.

Article 15 :

Les entreprises contractantes s'engagent à assurer entre elles une coordination régulière afin de favoriser la transparence des relations avec les personnes consultées et l'optimisation de la planification des contrats.

Article 16 :

Lorsque la rupture des relations contractuelles est envisagée, l'entreprise initiatrice s'engage à prévenir les autres entreprises contractantes le plus tôt possible et, au plus tard, trois mois avant la date effective et la rupture envisagée.

4 - Principales études de référence

Etudes menées par le Leem

- « Biomédicaments 2010 » : Etude commanditée par le Comité des biotechnologies du Leem en 2004
- « Biotechnologies : Emploi, métiers et formation » : Etude commanditée par la Commission Sociale et le Comité des biotechnologies du Leem, le Club Alfa et Adebiotech en 2005, réalisée par l'Observatoire des Métiers, de l'Emploi et de la Formation des entreprises du médicament en partenariat avec AEC Partners
- « Optimisation de l'attractivité de la France pour la production biologique » : actualisation de l'étude Biomédicaments 2010 réalisée par Arthur D Little en 2005
- « Etude prospective sur les métiers et l'emploi dans 5 à 10 ans » : Etude commanditée par la Commission Sociale du Leem et réalisée par l'Observatoire des métiers des entreprises du médicament en 2004, en partenariat avec Strategence et Manexpert

Etudes menées par France biotech

- « Panorama des biotechnologies en France - Edition de février 2006 » : étude menée en partenariat avec CDC Entreprises, Retis et le Ministère délégué à la Recherche
- « Panorama 2005 des biotechnologies en France » : étude menée en partenariat avec CDC Entreprises, France Technopoles Entreprises Innovation et le Ministère délégué à la Recherche

Etudes DGE – Ubifrance

- « Les biotechnologies en France » : étude publiée en mars 2006

Livre vert sur l'emploi dans la Commission Européenne

- « Moderniser le droit du travail pour répondre aux défis du 21^{ème} siècle »

5 - Présentation du Cabinet en charge de l'étude - A.S.M. Conseils

Accompagnement des Stratégies de Motivation - Cabinet de Conseil et de Formation en Management

« Penser et agir pour que le talent de chacun contribue à la réussite de tous »

Mission

Créé en 1993, A.S.M Conseils apporte un soutien opérationnel à la mobilisation et au développement des atouts humains des entreprises en contexte de transformation

Pôles de compétences

Culture de management

Lors d'un repositionnement stratégique, d'une fusion ou d'une réorganisation, nous intervenons sur :

- L'identification et le partage des valeurs de l'entreprise
- L'affirmation du leadership managérial
- L'harmonisation des pratiques de management

Développement managérial

Dans une organisation complexe nécessitant une forte évolutivité et mobilité des collaborateurs, nous intervenons sur :

- Les actions de formation managériale
- Les actions de coaching et de teambuilding à l'attention d'équipes managériales et dirigeantes
- La mise en place d'Université de management interne

Management des compétences et performances

Pour répondre aux exigences de compétitivité d'une organisation, nous intervenons sur :

- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- La valorisation des talents critiques
- Les plans de mobilisation

A.S.M. Conseils a capitalisé un savoir-faire issu de 14 ans d'interventions auprès d'entreprises leaders de leur secteur.

(Industrie Pharmaceutique - Industrie Chimique - Biotech - Informatique - Telecom - Environnement - Assurances - Logement social...)

L'équipe pluridisciplinaire dédiée à la mission :

- **Valérie Grésin** / Responsable de la mission d'élaboration du Livre Blanc, Fondateur Dirigeant du cabinet ASM Conseils – Master et doctorante en philosophie - Intervient depuis 17 ans auprès des entreprises sur la gestion des enjeux humains de transformation.

Domaines d'intervention privilégiés :

- Conseil en leadership et management des transformations (phases critiques de développement, réorganisations, fusions, repositionnements stratégiques, gestion des talents).
- Accompagnement d'équipes dirigeantes en contexte à fort enjeu (recomposition d'équipe, nouveau projet, PSE).
- Accompagnement humain des projets stratégiques (dynamiques de mobilisation d'une organisation).

- **Valérie Bogaert** / Consultant Senior ASM Conseils
ESCP, certifiée HBDI, trilingue (Anglais, Espagnol)
Parcours réalisé en entreprise et en cabinet conseil, avec une forte expérience de grandes entreprises en contexte de transformation et environnement international.

Domaines d'intervention privilégiés :

- Conseil en leadership et management des transformations (phases critiques de développement, réorganisations, fusions, repositionnements stratégiques, gestion des talents).
- Accompagnement humain des projets de changement opérationnel (réorganisations).

- **Anthony Peter**, Partenaire d'ASM Conseils
Expert-comptable, Commissaire aux Comptes inscrit à la Cour d'Appel de Lyon, Conseil en droit des sociétés et droit social, Dirigeant de cabinet.
25 ans d'expérience dans les domaines du conseil aux entreprises et de l'audit légal et contractuel.