



Industrie pharmaceutique



Décembre 2020

Offres d'emploi non pourvues au sein des entreprises du médicament

Rapport d'étude

RAPPORT D'ÉTUDE

OFFRES D'EMPLOI NON POURVUES AU SEIN DES ENTREPRISES DU MÉDICAMENT DÉCEMBRE 2020



Avant propos

Le recrutement au sein du secteur de la pharmacie

Aujourd'hui, l'industrie pharmaceutique représente 3% de l'emploi industriel français, soit près de 100 000 salariés. Un recrutement de 10 000 salariés par an a été réalisé sur les 10 dernières années par les laboratoires. Ces recrutements ont concerné une grande diversité de profils sur les nombreux métiers de l'industrie.

Parmi les 11 500 entrées enregistrées dans le secteur en 2018, près de 5 000 recrutements ont été réalisés en CDI (contre 3 700 en 2017) et un peu plus de 2 900 en CDD (contre 3 400 en 2017). Le taux d'entrées en CDI s'élève à 5,7% soit une hausse d'un peu plus d'un point par rapport à 2017.

Une hausse prévisionnelle des recrutements est envisagée dans les prochaines années pour renouveler les effectifs et remplacer les salariés seniors dans l'industrie pharmaceutique qui font valoir leurs droits à la retraite.

Des conditions favorables et attractives d'emploi sont observées dans l'industrie pharmaceutique puisque 88% des emplois sont des postes à contrat à durée indéterminée et le recours du temps partiel reste limité.

D'autre part, les rémunérations sont attractives, notamment dans les entreprises relevant de la convention collective de l'industrie pharmaceutique (un salaire moyen constaté en 2018 de 3 992 € contre 2 280 € en moyenne toutes branches professionnelles confondues). Malgré tout, des difficultés de recrutement persistent notamment sur certains métiers, territoires ou profils. D'ailleurs, dans son enquête BMO, Pôle Emploi estime que 33% des projets de recrutement seront difficiles.

Dans ce contexte, les entreprises du médicament ont besoin d'être accompagnées dans l'analyse des offres d'emploi non-pourvues dans la branche afin d'identifier les actions correctives à mener pour les à pourvoir 100 % de leurs offres d'emploi, Il est donc essentiel de mesurer et qualifier les échecs de recrutement afin d'en identifier les facteurs.

Les cabinets MabDesign et Arthur Hunt Consulting ont été mandatés pour réaliser une étude sur les offres non-pourvues du secteur de la pharmacie.

Les objectifs sont de :

- Mesurer le volume des offres en recrutement non pourvues par les entreprises du médicament ;
- Qualifier ces annonces / projets de recrutement selon les métiers définis par la filière dans sa cartographie ;
- Lister, analyser et catégoriser les facteurs d'échec des recrutements concernés, qui peuvent être multiples et liés ;
- Proposer des pistes de préconisations pour apporter aux entreprises des solutions pour limiter la proportion des recrutements échoués.



Un secteur face à un défi nouveau

Le secteur de la pharmacie avait jusqu'à présent été relativement épargné, faisant figure d'exception au sein de la filière Industrie. La question des difficultés de recrutement ne semble pas évidente : elle revêt des formes très différentes selon les familles de métiers et les causes diffèrent d'un laboratoire à un autre.

Ces difficultés peuvent s'expliquer par un premier constat qui concerne toutes les entreprises et secteurs :

- un déséquilibre entre l'offre et la demande sur des profils pointus ;
- un changement de comportement des jeunes professionnels dans le choix de leur future entreprise ;
- une disparité entre les régions

il existe en revanche d'autres raisons intrinsèquement liées au secteur pharmaceutique.

Dans le cadre de cette étude, il s'agit d'analyser les offres d'emploi non pourvues au sein de l'industrie pharmaceutique et, à partir des résultats, d'élaborer des actions et recommandations.

L'étude s'est appuyée sur deux phases :

- Une première dite « quantitative » basée sur des outils informatiques permettant d'étudier et de caractériser le marché de l'emploi en termes d'offre et de volume.
- Une seconde dite « qualitative » qui a pour but, lors d'un entretien, d'approfondir les raisons pour lesquelles des offres d'emploi ne sont pas pourvues et les possibles solutions pour y remédier.

Peu d'offres de recrutement au sein du secteur de la pharma sont non-pourvues

Une situation tabou ?

Lors de nos entretiens avec les acteurs des entreprises du médicaments, le sujet des difficultés de recrutement semblait tabou.

En premier lieu, la réponse a souvent été négative : « nous n'avons pas d'offres non pourvues ».

C'est en abordant la question métier par métier que les échanges ont évolué. Certains semblent accepter des délais longs de recrutement ou s'inscrivent dans une augmentation des rémunérations pour certaines compétences plus rares.

Les entreprises sont à la recherche de la perle rare sans faire concession sur le poids du diplôme initial et sur leurs attentes de compétences techniques, scientifiques et comportementales pointues. Le secteur pharmaceutique recrute des personnes déjà confirmées et dont les profils sont forcément plus rares. De plus, il existe une concurrence intra-sectorielle : toutes les entreprises ne peuvent pas donner les mêmes moyens ce qui nous amène à proposer des solutions permettant de contourner positivement ces contraintes.

Au vu de notre étude, la problématique de fond nous paraît plutôt tournée vers les difficultés de recrutement.

En effet, les offres non pourvues se font très rares : ce sont les délais entre la publication de l'offre et le moment où elle est pourvue qui provoquent des difficultés.

De plus, des compromis sont réalisés : afin de pouvoir leurs offres, les entreprises recrutent des profils ne correspondant pas nécessairement à la fiche de poste initiale.

Le tout nous laisse à penser que cette situation pourrait durer et s'intensifier si des actions concrètes ne sont pas entreprises.

« Il n'y a pas de poste non pourvu. Si on met une offre c'est qu'on a un besoin et qu'il faut recruter. Si nécessaire on fera des compromis »

DRH d'une PME

« Nous n'avons pas de problématique de recrutement, c'est une question de temps » RRH d'une filiale étrangère.

I.	Introduction	PAGE 8
	<ul style="list-style-type: none">• Chiffres clés panorama général de la Pharma• L'impact de la crise sanitaire sur les projets de recrutement	
II.	Sources de l'étude et analyse quantitative	PAGE 16
III.	Synthèse de l'étude, constats et recommandations	PAGE 23
	<ul style="list-style-type: none">• Au niveau national et toutes familles métiers confondues	
IV.	Etude par famille métiers	PAGE 41
	<ol style="list-style-type: none">1. Qualité - QEHS2. Production3. Promotion et Commercialisation4. Recherche & Développement5. Autres fonctions Support et Information médicale et réglementaire	

ANNEXES

- **Détails méthodologiques, trame d'entretien**



III. Synthèse de l'étude, constats et recommandations

- **Constats et recommandations d'actions RH P A G E 2 4**
 1. Marque employeur : 6 axes possibles de différenciation.....P A G E 25
 2. Evolution des processus de recrutementP A G E 31
 3. Diversification des profils à recruterP A G E 33
 4. Mobilité interneP A G E 35
 5. Evolution des modalités de formationP A G E 37
 6. Le pari des jeunes et l'alternanceP A G E 39

IV. Etude par famille métiers

1. Qualité – QEHSPAGE 47

- Introduction - Points clés évolution des besoins
- Analyse de l'offre et de la demande sur les territoires
- Echantillons de métiers par niveau de difficulté
- Analyse des difficultés par métier
- Recommandations

2. ProductionPAGE 53

- Introduction - Points clés évolution des besoins
- Analyse de l'offre et de la demande sur les territoires
- Echantillons de métiers par niveau de difficulté
- Analyse des difficultés par métier
- Recommandations

3. Promotion et CommercialisationPAGE 60

- Introduction - Points clés évolution des besoins
- Analyse de l'offre et de la demande sur les territoires
- Echantillons de métiers par niveau de difficulté
- Analyse des difficultés par métier
- Recommandations

4. Recherche & DéveloppementPAGE 67

- Introduction - Points clés évolution des besoins
- Analyse de l'offre et de la demande sur les territoires
- Echantillons de métiers par niveau de difficulté
- Analyse des difficultés par métier
- Recommandations

5. Autres fonctions Support et Information médicale et réglementairePAGE 75

- Introduction - Points clés évolution des besoins
- Echantillons de métiers par niveau de difficulté
- Analyse des difficultés par métier
- Recommandations

I. INTRODUCTION

A. CHIFFRES CLÉS PANORAMA GÉNÉRAL DE LA PHARMA

B. L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES PROJETS DE RECRUTEMENTS



Un secteur qui recrute, traditionnellement attractif

Traditionnellement, le secteur pharmaceutique est attrayant. Les chiffres du tableau de bord du Leem 2020 exposent un **secteur favorable à l'emploi avec près de 98 780 personnes directement employées en France en 2019.**

11 703
personnes embauchées
en 2019

88% des postes sont à durée indéterminée

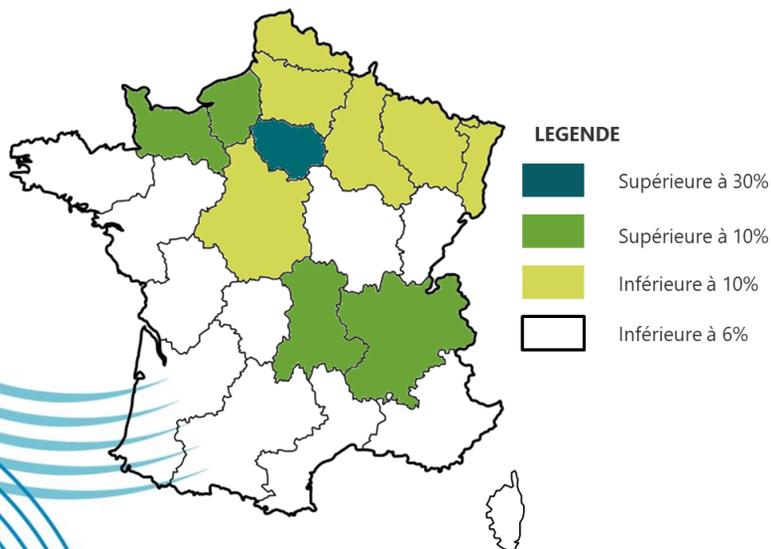
Avec environ 11 703 personnes embauchées en 2019, majoritairement en production, le LEEM fait l'état d'emplois de plus en plus qualifiés et de compétences rares liées aux nouveaux champs de recherche, au renforcement des exigences de qualité et de réglementation, aux évolutions technologiques mais également à la mondialisation de l'activité et à l'augmentation de la concurrence.

88%
des postes sont en CDI

Famille de métiers	2019	Tendance
Recherche et développement	13 349	↗
Production	34 800	↗
QEHS	8 600	
Promotion et commercialisation	22 677	↘
Information médicale et réglementaire	3 634	
Fonctions support	15 720	↘

LES ENTREPRISES DU MÉDICAMENT – TABLEAU DE BORD DE L'EMPLOI 2019

Répartition en France des effectifs des entreprises du médicament – Source Leem 2019

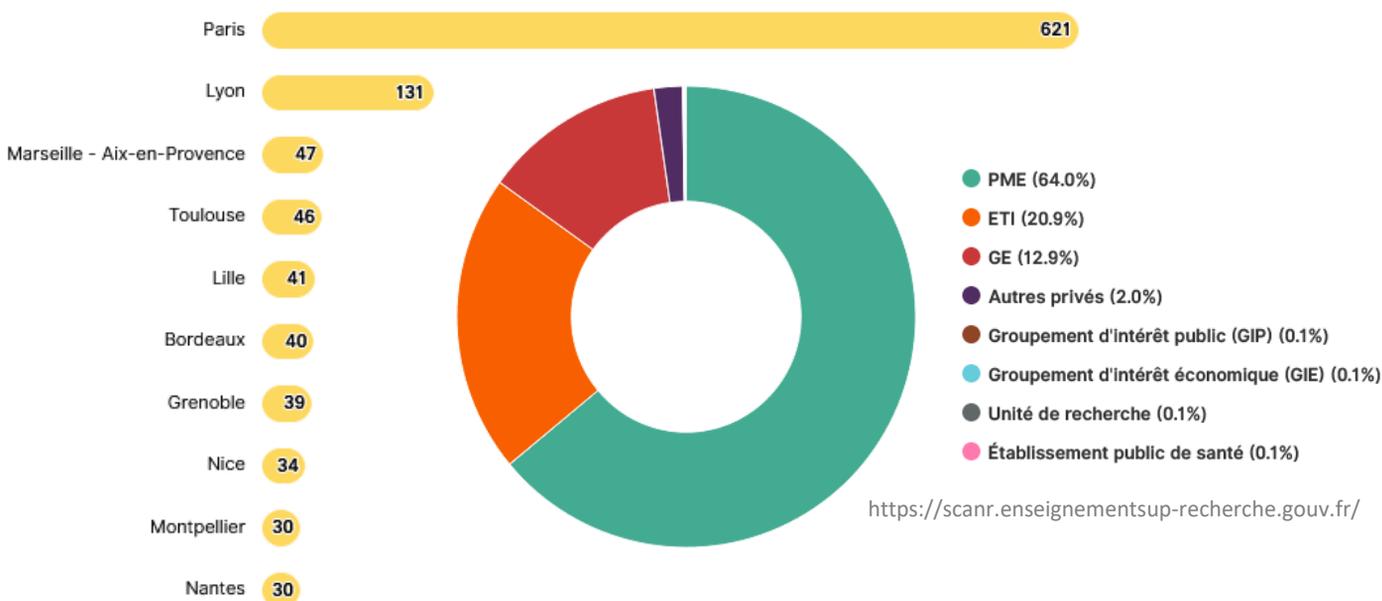


A noter que les emplois se concentrent principalement dans 6 régions du territoire français : l'Île de France, l'Auvergne-Rhône-Alpes, la Normandie, le Centre-Val de Loire, le Grand Est, les Hauts de France. En effet, ces régions absorbent 80% des emplois du secteur.

Les sociétés de services et les sociétés de produits

L'industrie de la santé au sens large est donc constituée de deux grandes catégories de sociétés que sont les sociétés de services et les sociétés de produits. Les sociétés de services assurent un support et/ou un accompagnement aux sociétés de produits permettant d'assurer l'avancement du développement des médicaments.

En se basant sur les annuaires des différents pôles de compétitivité ainsi que sur l'annuaire de MabDesign, on peut considérer que la répartition entre les sociétés de services et de produits est respectivement de 66% pour les entreprises de services (2/3) et de 33% pour les entreprises de produits (1/3).



I. Introduction

A. CHIFFRES CLÉS PANORAMA GÉNÉRAL DE LA PHARMA

B. L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES PROJETS DE RECRUTEMENT

B. L'impact de la crise sanitaire sur les projets de recrutement

L'impact de la crise sanitaire sur le recrutement

Aucun impact sur le volume des recrutements

Lors des entretiens menés pour cette étude, les entreprises déclarent qu'il n'y a pas d'impact COVID sur leurs prévisions de recrutement 2020. Chaque entreprise a dû adapter son processus de recrutement à distance, certains délais de recrutement ont été allongés lors du premier confinement en mars 2020 mais cette tendance a été temporaire et correspond seulement à l'adaptation des processus à la situation. Une augmentation du nombre d'intérimaires en production et qualité a été constatée les premiers mois du confinement de mars 2020, la situation s'est ensuite stabilisée en été.

Le secteur de la pharmacie n'a pas été touché par des suppressions de postes liées au COVID. Les suppressions d'emplois constatées en 2020 étaient prévues avant la crise COVID et trouvent leur cause dans des projets de transformation plus globaux.

La famille métiers qui a été la plus impactée est celle de l'information et la promotion. Le travail sur le terrain a été fortement perturbé. Un grand nombre de laboratoires a profité de ce temps dégagé pour organiser des formations. Le chômage partiel a été utilisé pour les équipes terrain.

Par ailleurs, les projets de relocalisation de la production renforcent la nécessité d'augmenter les prévisions d'embauche de personnel.

Un impact sur l'organisation et les modes de travail : la généralisation du télétravail, une tendance de fond

80% des entreprises envisagent de modifier leur accord de télétravail dans les prochains mois. La majorité d'entre elles s'orienterait vers 2 jours de télétravail (Étude Gras Savoye Towers Watson, septembre 2020) qui impacte le quotidien de travail et a des conséquences sur l'humain et la performance. Même si les sites de production et de R&D sont concernés différemment, une tendance de fond est amorcée.

Le schéma ci-dessous présente les impacts court et long-terme de la mise en place du travail à distance sur les modes de fonctionnement interne. L'impact dans le domaine du recrutement est lié à l'évolution des processus de recrutement et d'intégration des candidats.



À court-terme

- Renforcement de l'expérience des formations à distance
- Modification des processus de recrutement et d'intégration des nouveaux arrivants
- Suivi opérationnel du télétravail
- Maintien d'une nouvelle dynamique de communication
- Clarification des canaux de communication
- Réaffirmation du droit à la déconnexion
- Bonnes pratiques de réunion



À long-terme

- Nouveaux enjeux de dématérialisation et de digitalisation
- Une évolution des modes de formation : une place plus grande à la formation à distance et à l'auto-développement via le e-learning
- Réaménagement des espaces de travail
- Vie d'équipe et modes de travail associés
- Evolution de la culture managériale : vers une plus forte autonomie et responsabilisation des équipes
- Management à distance

B. L'impact de la crise sanitaire sur les projets de recrutement

L'impact de la crise sanitaire sur le recrutement

La crise sanitaire a accéléré un mouvement de fond déjà amorcé depuis plusieurs années. Le sujet du télétravail a amené l'ensemble des acteurs à s'interroger sur le sens de la relation au travail et a conduit à une réflexion profonde sur les modes de fonctionnement.

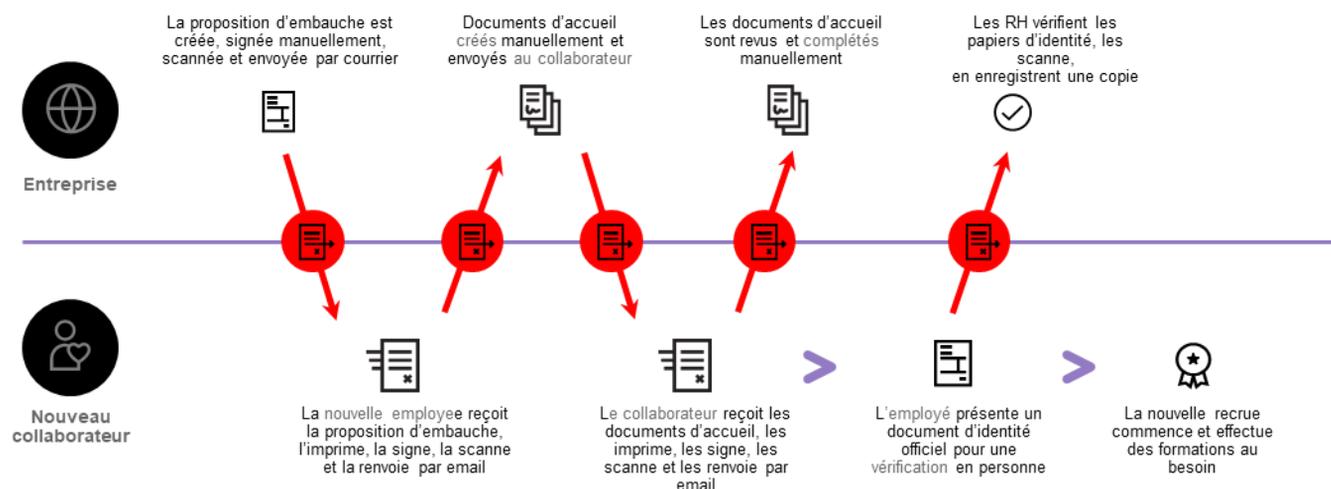
Les entreprises travaillent de manière globale sur leur politique de qualité de vie au travail à travers la refonte des modes de travail induite par la montée du travail à distance.

Ce sujet est devenu une question pour les talents dans le cadre des processus de recrutement.

Pour les attirer, une des priorités RH est de formaliser une nouvelle politique « Marque Employeur » mettant en avant les nouveaux modes de fonctionnement. Pour le secteur de la pharma, il s'agit de mettre en avant l'identité employeur au-delà de la dimension rémunération attractive.

Les processus de recrutement et d'intégration ayant été bousculés lors de la période de confinement, le retour d'expérience a permis de réajuster ces derniers : des processus de recrutement plus courts, des prises de décisions plus rapides, une attention plus grande à l'expérience collaborateur et surtout la confirmation du besoin de digitalisation.

Schématisation des processus de recrutement pouvant être lents et laborieux



La digitalisation des processus RH accélérée

Les chantiers RH à moyen terme : les e-bibliothèques de contrats, la signature électronique, l'intégration des processus dans un CRM, la recherche de nouveaux outils de communication sécurisés.

B. L'impact de la crise sanitaire sur les projets de recrutement

Un nouveau défi : assurer le maintien de la production en toutes circonstances

La gestion du coronavirus a mis les entreprises face à un challenge : **s'assurer du maintien de la production en toutes circonstances**. Après coup, beaucoup se sont rendues compte qu'elles n'étaient pas suffisamment préparées ou équipées pour atteindre cet objectif.

La crise de la Covid-19 a donc amené l'industrie déjà en pleine mutation à revoir ses méthodes d'organisation et accélérer le changement. Les acteurs de l'industrie pharmaceutique ont dû faire face à de nouvelles problématiques de distanciation sociale dans les ateliers, les arrêts de courte durée pour maladie ou les perturbations des chaînes d'approvisionnement.

L'impact sur les prévisions de recrutement n'est pas significatif en termes de volume.

Une réflexion autour des solutions alternatives au recrutement s'est posée.

Des réflexions sur les nouveaux modes de travail, la flexibilité en matière de gestion des plannings, la polyvalence en interne, le recours à l'intérim, l'utilisation de l'alternance ou bien des projets de développement de l'automatisation de certains processus ou étapes.

B. L'impact de la crise sanitaire sur les projets de recrutement

Le prêt de main d'œuvre

Face à la crise, une nécessité de trouver des solutions locales pour favoriser le maintien des compétences industrielles

La crise actuelle impacte inégalement les entreprises : alors que certaines subissent de fortes baisses d'activité, d'autres font au contraire face à des impératifs de maintien voire de développement de leur production. Si l'industrie pharmaceutique, secteur prioritaire de la relance économique, reste relativement épargnée, d'autres secteurs industriels sont plus durement et durablement impactés par la crise.

Les enjeux d'emplois sont particulièrement sensibles pour les territoires industriels. Outre l'impact social immédiat dans ces bassins, c'est le maintien des compétences et d'une culture industrielle sur le territoire français qui sont en jeu.

Cependant des solutions existent afin de répondre aux besoins de recrutement dans le secteur de la production compte tenu de la crise sanitaire et du ralentissement d'activité de certaines industries sur l'ensemble des territoires pour le maintien de la production. Le prêt de main d'œuvre (mise à disposition de salariés à une autre entreprise dans un but non lucratif) ainsi que l'intérim s'affichent toujours comme un moyen de palier au besoin de flexibilité des volumes de production comme les recours les plus adaptés aux besoins de l'industrie pharmaceutique.

II. SOURCES DE L'ÉTUDE ET ANALYSE QUANTITATIVE



La méthodologie de cette étude s'appuie sur plusieurs sources de données quantitatives et qualitatives.

Pour contourner l'hétérogénéité des typologies de données disponibles pour chaque région ou famille métiers, le comité de pilotage de l'étude a décidé de créer un indice des difficultés de recrutement. Le détail de son calcul est précisé ci-après (cf. IV).

Sources des données de l'étude

- Sur l'analyse des difficultés de recrutement par métier :
 - **Etude « Les métiers prioritaires dans le cadre d'une redynamisation du secteur du médicament » Juillet 2020**
 - **Etude « Tableau de bord de l'emploi 2019 » réalisée en décembre 2020 par le Leem**
- Sur les prévisions de projets de recrutements 2019 pour 2020 versus réalisation des recrutements 2020
 - **Base de données AHC 2019 et 2020 via l'outil @DAST**, intégrateur d'annonces de recrutement par bassin d'emploi, outil AHC interne pour l'accompagnement des projets de PSE ou de revitalisation des territoires
 - **Enquête « Besoins en Main-d'œuvre 2020 » réalisée par Pôle Emploi en décembre 2019**
- Sur l'ensemble des questions posées par cette étude
 - **70 entretiens avec des entreprises du secteur** : opérationnels et Responsable RH, professionnels du recrutement et du management de transition Arthur Hunt
 - **E-questionnaire** : envoyé aux sociétés de Santé développant des produits et offrant des prestations de services
 - **Enquête ciblée** auprès des sociétés de services
- Autres sources documentaires :
 - Global Data
 - Jobs Analytics
 - Pôle Emplois Auvergne Rhône Alpes
 - <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid22130/les-cifre.html>
 - <http://www.anrt.asso.fr/fr>
 - Extrait article 4players4you : 4 groupes allemands s'engagent pour l'apprentissage en France focus RH publié le 10/02/2020
 - <https://scanr.enseignementsup-recherche.gouv.fr/>

Analyse Jobs analytics

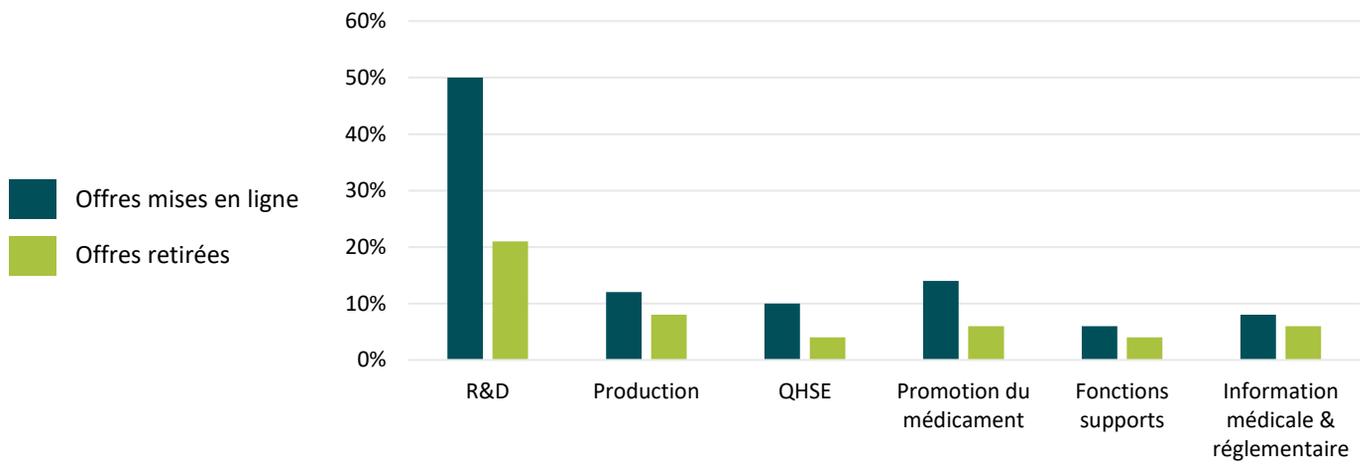
Une étude de l'évolution du marché de l'emploi a été effectuée via l'outil « Jobs Analytics ». Les données de la base de données Jobs Analytics portent uniquement sur le segment de sociétés développant des thérapies et ne prends pas en compte les sociétés de services. Le périmètre de Jobs Analytics est donc :

- Startup & Biotech produits
- PME
- Industrie Pharmaceutique
- ...

Jobs Analytics réalise une analyse des offres d'emplois sur 30 jours glissants. L'étude présentée ci-dessous s'est déroulée sur 16 semaines via une extraction bimensuelle (première extraction le 10/08/2020 ; dernière extraction le 27/11/2020).

Période d'analyse	Chiffres clés	
<p>Sur une période 16 semaines (du 10/08/2020 au 27/11/2020)</p> <p>↓</p> <p>+130 sociétés identifiées ayant déposé (au moins) une offre de poste</p> <p>↓</p> <p>+1800 offres CDD/CDI +320 contrats pro, alternants, stagiaires</p>	<p>Nombres d'offres mises en ligne : +2100</p> <p>Nombres d'offres retirées : +900</p> <p>25 c'est le nombre moyen de jours d'ouverture d'une offre de poste</p> <p>114 Jours, durée d'ouverture de l'offre la plus élevée</p> <p>230 postes sont ouverts <u>depuis</u> août 2020 (début de l'étude) soit environ 11% des postes pour la période d'analyse</p>	<p>Les sociétés de produits en France :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 131 offres publiées / semaine - 56 offres retirées / semaine

Représentation des offres par types de familles





Projection des offres de postes par typologie de sociétés

Analyses



* Impact neutre du Covid-19 (données issues de l'étude)

Constat n°2

	Offre de Postes*	
	Théorie	Réel
Filière sociétés Produits représente 1/3 des sociétés en Santé	3500 / 33%	6800 / 58%
Filière sociétés Services représente 2/3 des sociétés en Santé	7000 / 66%	4950 / 42%

Conclusion

- Sociétés **Produits** : représentent 1/3 des sociétés de la Santé en France et offrent 58% des demandes de recrutement. Leurs capacités de développement et d'accroissement sont importants ce qui explique ce fort besoin de recruter. Généralement c'est cette typologie de société qui regroupe les plus gros employeurs (Big-Pharma).
- Sociétés **Services** : représentent 2/3 des sociétés de la Santé en France et offrent 42% des demandes de recrutement. Généralement plus petites en effectifs, c'est donc par le nombre total de sociétés sur le territoire et non pas par leur taille que cette catégorie de sociétés peut présenter 42% des offres de postes.

*Le nombre de postes offerts par les sociétés de services est une extrapolation issue de la différence entre le nombre total de postes ouverts par l'industrie pharmaceutique (données du LEEM) et le nombre de postes des sociétés de produits identifiées lors de cette étude. Cela nous permet d'évaluer les offres proposées par les deux typologies de sociétés.





- Données **Pôle Emploi** en **Région Auvergne-Rhône-Alpes** (deuxième bassin d'emploi du secteur de la Santé) de **novembre 2019 à octobre 2020**.
- **Enquête sur les difficultés de recrutement** des entreprises du médicament dans le cadre du **Contrat d'Objectifs Emploi Formation (COEF)** en **Région Auvergne-Rhône-Alpes**.

Résultats

Les données issues de Pôle Emploi couvrent les entreprises regroupées sous les codes NAF suivants :

- NAF 2110Z : Fabrication de produits pharmaceutiques de base
- NAF 2120Z : Fabrication de préparation pharmaceutique
- NAF 7211Z : Recherche-développement en biotechnologies
- NAF 4646Z : Commerce de gros de produits pharmaceutiques

503 offres d'emploi enregistrées par Pôle Emploi

73 / 14 % d'offres non pourvues à la date de publication de l'étude

Niveau opérateur - technicien

Parmi un échantillon réduit de onze entreprises en région, aucun groupe pharmaceutique et entreprise de biotechnologies de taille moyenne n'a fait appel à Pôle Emploi sur la période étudiée. Seules les CRO (sociétés de services) de l'échantillon ont utilisé Pôle Emploi. En accord avec les résultats de l'étude nationale, les services de Pôle Emploi sont utilisés avec parcimonie et uniquement sur des postes peu qualifiés.

Les conclusions intermédiaires de l'enquête menée dans le cadre du COEF nous a permis de conforter les tendances nationales observées dans cette étude : identification des métiers en tension comme la production ou la qualité, les facteurs expliquant les difficultés de recrutement et solutions mises en place. Un accent particulier a été mis sur le recours à l'alternance (50 % des sondés ont recours à l'alternance pour palier aux difficultés de recrutement et participent à des actions auprès des écoles et universités).

Analyse qualitative

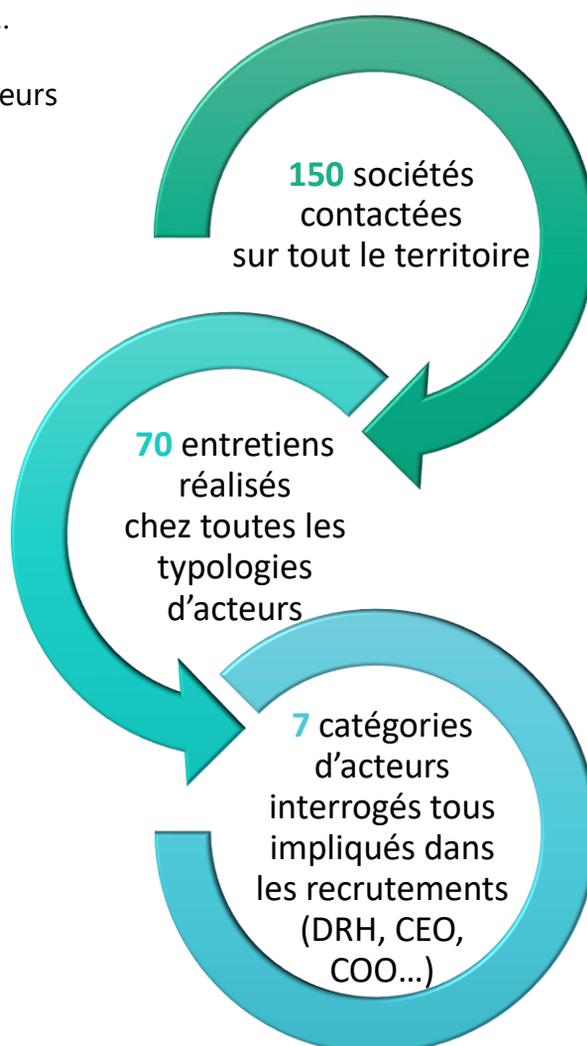
Etude qualitative auprès des différents acteurs de l'industrie pharmaceutique.

Cette étude a pour objectifs de :

- Identifier et caractériser les typologies des postes non pourvus ou difficilement pourvus dans l'industrie pharmaceutique
- Qualifier les profils recherchés par les sociétés
- Lister et catégoriser l'ensemble des facteurs d'échecs des recrutements vus par les sociétés
- Identifier et comprendre les solutions mises en place par les acteurs pour palier aux difficultés de recrutement

Ces entretiens ont été effectués auprès de l'ensemble du paysage de l'industrie pharmaceutique selon un ensemble de critères différenciants :

- Cœur de métier : Produits ou Services
- Typologie : PME, Start-up, CMO...
- Localisation géographique
- Diversité de profils des interlocuteurs



Difficultés de recrutement et typologies de sociétés

Les études quantitative et qualitative ont mis en évidence une dichotomie majeure qui influence la difficulté de recrutement, la **typologie de la société** :

- Sociétés développant des Produits
- Société de prestation de Services

En effet, les données issues de ces études ainsi que du e-questionnaire ont mis en évidence que les sociétés Produits (employeurs les plus importants en France) justifiaient d'atouts importants :

- Marque employeur forte
- Thérapie innovante (sujet qui attire et motive les profils)
-

Les start-up s'appuient notamment sur une activité à forte croissance et des biotechnologies de pointe, les entreprises pharmaceutiques sur leurs avantages sociaux et salariaux...

Les sociétés Services, moins connues, semblent souffrir de plus de difficultés pour attirer les profils.

Afin d'approfondir ce point, MabDesign a contacté l'ensemble des sociétés de services parmi ses membres sous la forme d'un questionnaire par email afin d'obtenir des informations plus précises sur leurs difficultés de recrutement.

Cette source d'information complémentaire a permis de mettre en évidence que les sociétés de Service ne présentaient pas de point critique bloquant les recrutements. Toutefois les difficultés intrinsèques à ces sociétés imposent une nécessité de faire des compromis supplémentaires lors de la sélection du profil (formation du profil, reformulation de l'offre...).

III. SYNTHÈSE DES CONSTATS ET RECOMMANDATIONS



Constats et recommandations d'actions RH

INTRODUCTION

Dans le cadre de cette étude, près de 70 entretiens ont été réalisés auprès d'un panel large et diversifié d'acteurs et d'entreprises pharmaceutiques : DRH, recruteurs, salariés, managers, grands groupes, TPE, start-up ...

Chacun avec sa vision et son expérience a pu nous retranscrire sa réalité du terrain, les difficultés rencontrées lors du recrutement de certains profils mais aussi les leviers d'actions possibles quand une offre n'est pas pourvue.

En analysant ces entretiens nous avons établi de grandes catégories de constats, de raisons qui nous donnent des clés de lecture pour comprendre la situation actuelle. Nous nous sommes alors appuyés sur les solutions proposées par les personnes interrogées pour formaliser et préconiser des actions à lancer, applicables à toutes les structures, selon les difficultés que ces dernières rencontrent.

TYPLOGIE D'ACTIONS

- 1- Marque employeur : 6 axes possibles de différenciation
- 2- Evolution des processus de recrutement
- 3- Diversification des profils à recruter
- 4- Mobilité interne
- 5- Evolution des modalités de formation
- 6- Le pari des jeunes et l'alternance

** Les partenariats écoles sont traités dans la famille métiers Production et Qualité*

1- Marque employeur : 6 axes possibles de différenciation

Constat : Une image externe à rafraîchir

Dans le cadre de notre enquête qualitative, nous avons interrogé des acteurs du recrutement qui ont une grande expérience dans le secteur pharma. Au cours de ces entretiens, plusieurs ont fait part de la nécessité de faire évoluer l'image du secteur.

Cette dernière peut être perçue comme « conservatrice », « traditionnelle » avec une complaisance à cultiver ces aspects à travers des « organisations très hiérarchiques », où « peu de remise en question » existe et dont les « profils recrutés en privilégient l'entre-soi ».

Toujours selon les personnes interrogées, cette image peut aller à l'encontre de ce à quoi aspirent les jeunes professionnels, à la recherche d'un mode de management transversal, participatif et non hiérarchique, une organisation agile et flexible, sans cesse

dans l'innovation aussi bien dans ses produits qu'en termes de fonctionnement interne.

Face à ces constats, culturellement, certains laboratoires ont renforcé leur marque employeur en s'appuyant sur des facteurs autres que celui du niveau de rémunération, généralement supérieure à celle d'autres secteurs. Elles lancent des chantiers plus globaux visant à améliorer l'expérience collaborateur de chacun qui débute dès le processus de recrutement.

Face aux difficultés de recrutement sur certains métiers comme ceux de la production ou la qualité dont l'enjeu est de parvenir à attirer les talents issus d'autres secteurs de l'industrie, cet investissement autour de la marque employeur est clé.

**«Une marque employeur forte, c'est 10 candidatures spontanées par semaine. Nous disposons ainsi d'un important pool de CV pour faciliter nos recrutements »
DRH d'une start-up montante**

Les clés pour comprendre – définition

L'expérience collaborateur témoigne d'un changement de regard sur la relation employeur-collaborateur. L'expérience salarié désigne l'ensemble des interactions vécues par le collaborateur avec son employeur, de son recrutement jusqu'à la séparation. Elle recouvre le quotidien du salarié : l'organisation de son travail, le management, ses conditions et outils de travail, et plus largement tous les éléments liés à la QVT (Qualité de Vie au Travail).

Conçue en miroir de l'expérience client, elle s'appuie sur l'idée que les collaborateurs constituent le client interne de la DRH, et que celle-ci doit comprendre ses attentes tout au long de sa vie pour faciliter son parcours/expérience au sein de l'entreprise, avec la conviction qu'une expérience collaborateur réussie est facteur de performance individuelle et collective.

Le développement de l'expérience collaborateur sera d'autant plus perçue comme un engagement de l'entreprise en faveur d'une vraie politique de Qualité de Vie au Travail (QVT) que les collaborateurs connaîtront eux-mêmes une expérience positive et cohérente avec les valeurs revendiquées par l'entreprise et le management.

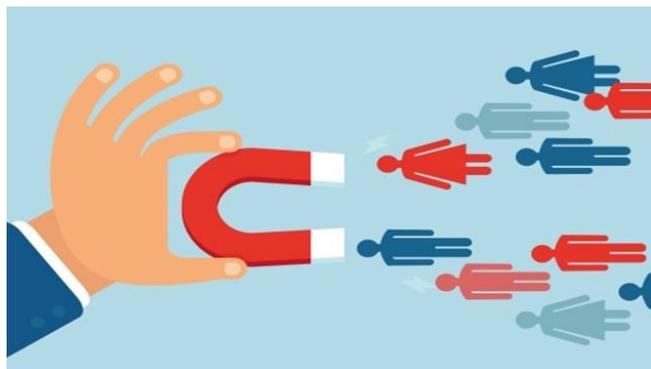


Recommandations

Développer sa marque employeur : faire le tri et sélectionner les actions qui ont du sens pour les entreprises du secteur de la pharmacie.

A travers l'analyse qualitative conduite dans le cadre de cette étude, les entreprises interrogées ont mis en avant le besoin de développement de leur marque employeur comme levier d'attractivité auprès de potentiels candidats et de fidélisation des équipes en interne.

Après un bref rappel de l'historique de ce concept, découvrez les 4 étapes à suivre pour agir durablement et concrètement dans ce domaine.



La première étape, établir un état des lieux de l'entreprise : ses pratiques, ses modes de fonctionnement, sa culture

Il s'agit ici d'établir un diagnostic de l'entreprise afin d'objectiver le ressenti des collaborateurs en interne. Cette étape est clé pour envoyer un signal fort aux collaborateurs quant à la volonté de l'entreprise d'évoluer. Ces derniers sont la première cible des politiques marque employeur. Cette dimension est trop souvent oubliée.

Le lancement d'un projet RH baromètre social ou d'enquête dite de qualité de vie au travail accompagnés de plans d'actions coconstruits avec les équipes est essentiel.

Ces démarches d'écoute des salariés peuvent être faites chaque année ou tous les deux ans. Des démarches plus agiles d'écoute salariés au niveau de chaque Direction peuvent être aussi une solution concrète. Elles sont facilitées aujourd'hui par une plus grande accessibilité des outils d'enquête en ligne à moindre coût.

Cette étape est clé pour proposer des leviers d'actions en phase avec le ressenti des collaborateurs et ne pas faire de la marque employeur qu'un sujet de marketing. Le risque est alors de ne pas créer l'adhésion des salariés à une telle démarche et de freiner les changements mis en place.

1- Marque employeur : 6 axes possibles de différenciation



Développer sa marque employeur : faire le tri et sélectionner les actions qui ont du sens pour son entreprise

Deuxième étape : formaliser son identité employeur est un prérequis incontournable

Une promesse employeur comporte 2 à 3 axes forts, au-delà, il faut bien l'avouer, c'est saupoudrer des dispositifs et ne pas savoir sur quoi se démarquer.

La nouvelle génération demande encore plus de transparence et de sincérité.

Il s'agit de mettre en avant les atouts de l'entreprise au-delà du levier classique de la rémunération.

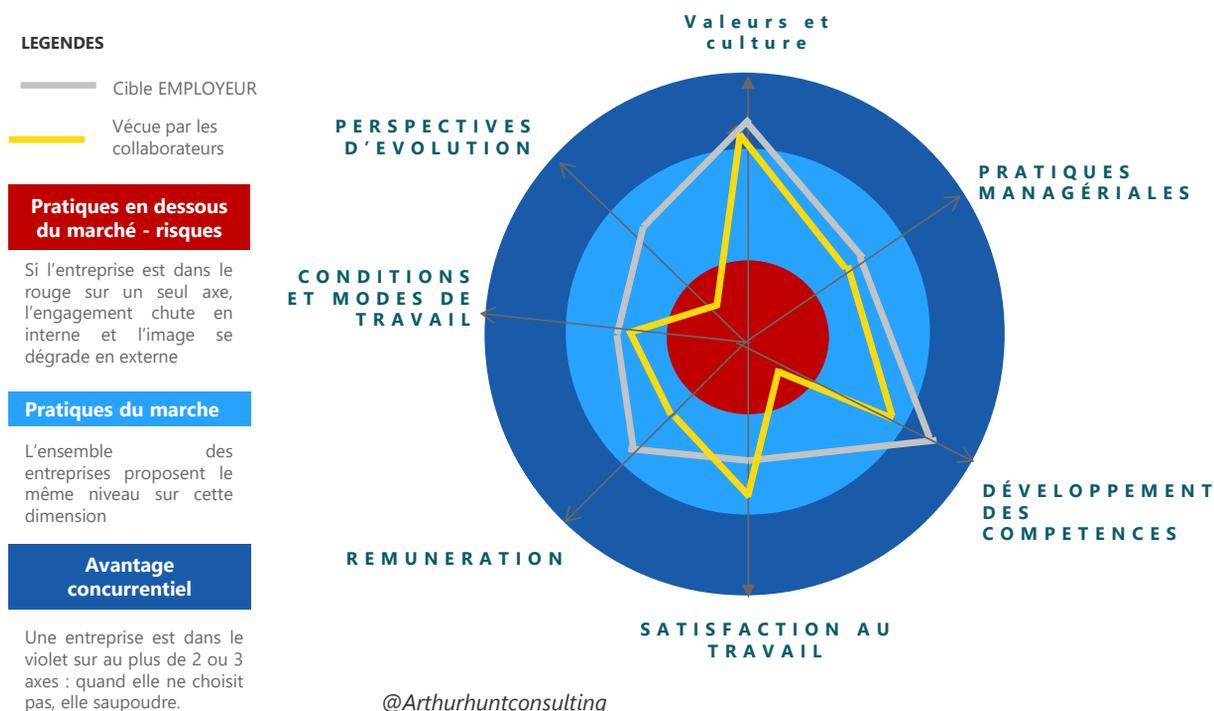
La schématisation ci-dessous vous présente les axes possibles à mettre en valeur dans une politique Marque Employeur.

Ce travail est à relier avec celui de la première étape d'enquête auprès des salariés, ceci afin de prendre conscience des écarts potentiels entre la cible souhaitée par l'employeur et celle réellement déclarée par les salariés en interne.

L'exemple ci-après décrit un laboratoire au sein duquel la fierté des collaborateurs vient en premier lieu du domaine thérapeutique traité, au fait de contribuer à l'amélioration du diagnostic et à la prise en charge de maladies graves pouvant engager le pronostic vital. C'est le premier axe à mettre en avant.

Leur deuxième force est d'investir dans des plans de développement des compétences supérieurs à ceux proposés par les autres laboratoires avec des méthodologies d'apprentissage innovantes. La carte à jouer pour attirer les métiers de MSL, de responsable association de patients ou pharmacovigilance n'est pas ici la rémunération.

IDENTITÉ EMPLOYEUR



1- Marque employeur : 6 axes possibles de différenciation

Troisième étape : établir des plans d'actions concrets d'amélioration continue

Des salariés fidélisés sur des métiers en tension sont la meilleure arme face aux difficultés de recrutement. Poursuivre la démarche participative initiée dès la phase d'état des lieux sur la partie plans d'action opérationnels est une facilitante pour soutenir la mobilisation des équipes sur les solutions à trouver et coresponsabiliser sur les changements individuels et collectifs à opérer.

Les outils digitaux et notamment les ateliers collaboratifs en ligne offrent encore une fois la possibilité de mobiliser un grand nombre de salariés en peu de temps, à distance, sur les solutions à mettre en place.

Quatrième étape : récolter les fruits

L'ensemble des dispositifs visant à renforcer la marque employeur peut être lancé.

Les 7 axes pouvant constituer des éléments différenciants en matière de marque employeur sont développés ci-après. Les politiques RH sur le secteur de la pharma étant matures, les niveaux pour se différencier sont élevés.

Exemples d'actions et de projet sur les différents axes RH.

1 – Axe Valeurs et culture

Nos valeurs et notre culture interne doivent être une source de fierté pour l'entreprise et permettre de faire vivre le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Le projet stratégique doit pouvoir éclairer à ce niveau, mais une véritable réflexion sur la raison d'être

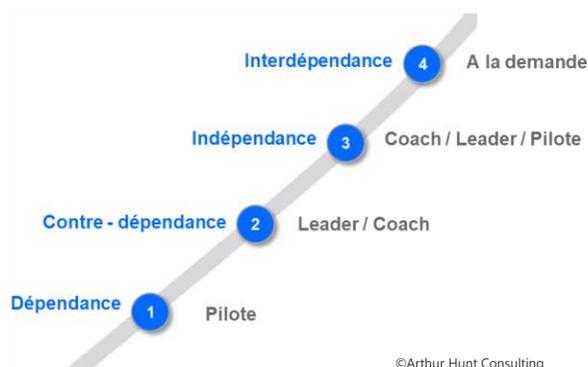
de l'entreprise peut donner bien plus de profondeur à ce sujet. Travailler et questionner sa raison d'être est aujourd'hui une nécessité dans le cadre de la loi PACTE mais également un investissement clé pour ne pas faire du sujet de la marque employeur qu'un objet marketing.

2- Axe Pratiques managériales

La pratique managériale va être différenciante si les compétences de leader et coach des managers sont développées au sein des entreprises. Cet enjeu est d'autant plus clé, qu'il s'agit à la fois d'une attente des nouvelles générations et une nécessité face aux évolutions de nos modes et pratiques de travail. Il convient à ce titre d'ajuster les pratiques managériales afin que celles-ci répondent tant aux attentes des équipes que des managers eux-mêmes en termes de développement de l'autonomie avec des circuits de décision plus courts et une plus grande responsabilisation des salariés quel que soit leur métier et leur hiérarchie.

Le schéma ci-après présente le lien entre l'attente d'autonomie et la posture managériale associée.

Posture managériales & autonomie



3 – Axe Satisfaction au travail

La course à la performance parfois à tout prix fragilise la motivation et l'engagement des salariés pourtant clés si l'on se place dans une perspective de performance durable. A ce titre il convient de travailler sur la notion de sens et sérénité au travail.

Le sens permet de redonner à chacun, quel que soit son niveau de responsabilité et son emploi dans l'organisation une raison de se lever le matin et d'apporter sa pierre à l'entreprise. Il convient, à ce titre, lorsque l'entreprise communique sur son projet stratégique de ne pas négliger la partie sur le rôle de chacun dans ce projet. Il est important que chacun puisse comprendre sa place dans le dessein commun proposé par les dirigeants. Le rôle des managers est ici clé, un projet stratégique doit pouvoir être décliné au sein de chaque Direction et Service pour que l'objectif commun à servir soit partagé par toutes et tous et donne du sens à chacun.

S'agissant de la sérénité au travail, il paraît aujourd'hui désuet de négliger la part des émotions dans la travail. Laisser ses émotions

à la porte de l'entreprise semble d'un autre temps alors que l'ensemble des recherches en neuroscience montre aujourd'hui combien elles sont clés. Sensibiliser à ce sujet autant les managers que les collaborateurs apporte beaucoup de tolérance et d'efficacité au travail notamment lors de périodes dites de stress. En outre des accompagnements individuels aux salariés comme du coaching ont fait leur preuve. Des dispositifs adaptés et moins onéreux que les coaching classiques existent.

Enfin, il est souvent intéressant de piloter dans la durée la satisfaction au travail des salariés. Là aussi des outils de pilotage spécifiques vous permettront à un rythme régulier d'analyser l'état émotionnel de vos salariés, d'identifier les signaux faibles qu'il convient de traiter et de recueillir auprès des équipes de façon participative et anonyme des propositions de pistes d'actions à déployer.

Les apports de l'expérience collaborateur sur l'engagement

Pour aborder l'engagement et l'adhésion des collaborateurs, des baromètres sociaux et des enquêtes QVT sont généralement mis en place. Des plans d'actions en découlent, le plus souvent animés par Direction. L'approche est globale et va du collectif à l'individu.

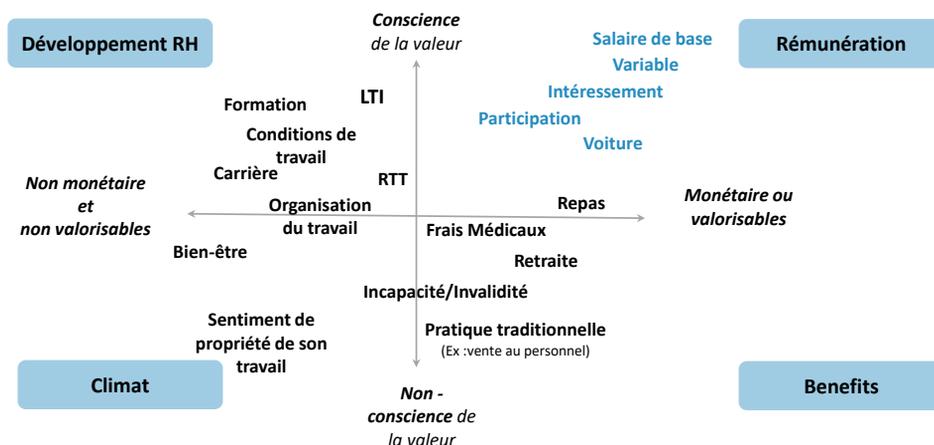
Dans certaines situations complexes, et pour atteindre de meilleurs résultats, il est possible de compléter cette démarche par une approche transversale spécifique, qui va de l'individu au collectif. Basée sur l'analyse de l'expérience collaborateur, elle nous permet de regarder différemment la problématique de l'engagement des collaborateurs au sein de l'entreprise.

L'enjeu est d'identifier les leviers de motivation individuels et collectifs de chaque salarié et de réaliser des plans d'action avec une segmentation par typologie de motivation des collaborateurs (seniors, millénial, en fonction des moments de vie...)

La réponse à apporter repose sur la coresponsabilité manager – collaborateur à agir sur ces leviers d'engagement

Une des clés de succès est l'accompagnement des managers à adresser l'individuel.

1- Marque employeur : 6 axes possibles de différenciation



4 - Axe Rémunération à la carte

Le principe consiste à utiliser tous les leviers de motivation intrinsèques et extrinsèques pour attirer et fidéliser les collaborateurs, et se concentrer sur leurs besoins en fonction de leurs situations et périodes de vie.

La fin du « One size fits all » : un socle non négociable correspondant aux besoins primordiaux (salaire, santé, prévoyance, ...) et une liberté de choix sur d'autres composantes permettant de répondre au plus près des attentes.

Exemples : Un collaborateur en début de carrière préférera du salaire ou une augmentation de son variable alors qu'un autre privilégiera de l'épargne

pour sa retraite.

Un autre préférera encore un smartphone supérieur en gamme à celui du socle commun et souhaiter être au minima sur la santé et retraite.

Cette personnalisation individuelle peut cependant entraîner la perte des exonérations sociales et fiscales liées au caractère collectif, ainsi qu'un suivi plus contraignant, mais l'impact sur l'image employeur, l'attractivité, la fidélisation et l'engagement sont considérés comme plus importants.

5 - Axe Conditions et modes de travail

Un axe marqué en 2020 par la transformation digitale des modes de fonctionnement.

Travailler collectivement sur les enjeux liés la souplesse et la flexibilité des modes d'organisation du travail dont le télétravail est un exemple est important. Par exemple, traiter du télétravail, n'est pas qu'un simple sujet d'organisation du travail, il s'agit ici de clarifier le sens à donner au dispositif. Afficher 3 jours de télétravail par semaine ne suffit pas, il est important de travailler sur les conditions de succès liées à la mise en place de cette pratique en termes de vie d'équipe, de culture managériale et de modes de travail.

Des échanges au sein des équipes sur ces axes sont clés et permettent ainsi d'identifier ce que chacun attend également de sa présence au bureau et comment l'espace de travail va pouvoir incarner ce que je viens chercher comme interactions les jours où je suis dans les locaux de mon entreprise. Parler de l'ensemble des conditions de succès liées à cette pratique, donne une nouvelle dynamique aux équipes et clarifie au passage les attentes de chacun en termes de mise à disposition d'outils et d'équipements spécifiques, de formation au management à distance, de formation des salariés au télétravail, et d'évolution des pratiques d'information et de communication faites auprès des salariés.

2- Evolution des processus de recrutement

Constat

Les opérationnels comme les responsables en recrutement remontent un besoin de se professionnaliser ensemble sur leurs pratiques.

La complexité de certains métiers est difficile à appréhender pour les RH et à l'inverse les opérationnels peuvent éprouver des difficultés à mesurer un potentiel d'apprentissage ou des compétences plus orientée vers la posture ou le savoir être.

La professionnalisation des opérationnels et des RH en matière de recrutement

Les RH doivent accompagner les opérationnels à recruter différemment. L'objectif est de les aider à décrypter des compétences comportementales, déceler le potentiel d'apprentissage d'un candidat lorsqu'il est difficile de recruter exactement le profil idéal en terme de diplôme et d'expériences. Savoir déduire d'une expérience une compétence transposable. Il s'agit d'accorder moins de poids au diplôme initial lorsque cela est possible.

Ce manque de candidat pour certains postes trouve racines dans les définitions de postes qui sont trop souvent restrictives. Les responsables recrutement n'élargissent seulement leurs critères qu'après plusieurs semaines de prospection. Sur les profils rares, les délais peuvent même aller à 18 mois.

Pour les fonctions siège, les entreprises et laboratoires font davantage appel à des cabinets spécialisés ou ,en cas de tension, à la solution du management de transition. Cette ouverture vers d'autres profils est donc en général abordée et réalisée.

Retour d'expérience : cas entreprise Arthur Hunt Consulting

Pourquoi créer un bloc note Entretien RH-opérationnels ?

- **Guider** les opérationnels dans leur questionnement lors d'un entretien de recrutement.
- Les **aider à détecter les compétences spécifiques** pour réussir et s'épanouir au sein de **l'entreprise**.
- Leur permettre d'évaluer facilement un candidat à l'aide d'une grille et d'un format court.
- Les aider à **objectiver leur recrutement** « quel profil de collaborateur ou manager recherchons-nous » ?
- Professionnaliser et **harmoniser les pratiques**.
- **Expliciter de quoi à besoin le responsable RH pour savoir orienter sa recherche** : compétences techniques et scientifiques prioritaires et celles qui constituent des plus, définition de profils au pluriel
- Responsabiliser chacun sur sa mission et travailler de concert
- Renforcer la coopération et la qualité des échanges

Comment fonctionne ce bloc note ?

- Un document de 2 pages avec les questions RH et métier qui constituent une trame semi-directive
- Une grille pour guider les points à observer
- Le système de notation sur 4 niveaux.

Questions	--	-	+	++	A observer
• Décrivez un changement auquel vous avez du faire face					Capacité d'adaptation, acceptation du changement, agilité
• Comment abordez vous un nouveau centre hospitalier?					Vision globale, connaissances du milieu hospitalier
• Parlez moi d'un médecin à qui vous avez apporté une valeur ajoutée particulière ?					Ecoute, empathie, créativité

LEGENDE

- Aucune expérience
-- Doit se développer

+ 1ere expérience réussie
++ Expérimenté



Recommandations

Les réseaux sociaux : des outils devenus capitaux en matière de recrutement

A l'ère du numérique et du nombre croissant de réseaux sociaux auxquels s'inscrivent les talents de demain, il est essentiel d'y gagner en visibilité et de les utiliser comme outils de communication.

Les réseaux sociaux tels que LinkedIn ou Twitter permettent au recruteur d'élargir sa zone de recherche. En effet, grâce à ces réseaux sociaux, il peut avoir accès à un nombre conséquent de profils en ligne. Qu'ils soient à l'écoute du marché ou non, les candidats peuvent diffuser leur profil et les entreprises peuvent entrer en contact avec eux facilement.

Créer une page entreprise sur les réseaux sociaux et l'animer régulièrement constitue un bon outil de la promotion de la marque employeur et donc de l'attractivité de l'entreprise auprès du grand public.

Au-delà des réseaux sociaux, la pertinence des sites d'emplois sur lesquels sont postées les annonces est importante. Selon le profil recherché, une annonce ne doit pas être mise en ligne sur le même site.

Pour un profil junior, les plateformes d'école ou les sites tournés vers les jeunes professionnels sont à privilégier.

Si vous recherchez un profil davantage sénior, qui a déjà une expérience significative, LinkedIn et l'Apec peuvent être des canaux de diffusion plus appropriés.

Enfin il existe aussi des sites d'emploi qui regroupent uniquement les annonces de Startup ou PME/TPE.

Les salariés, les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise

La **pratique de la cooptation** au sein du secteur de la pharma est de plus en plus utilisée et rarement rémunérée. De même, l'utilisation coordonnée des réseaux sociaux des salariés en poste est encore faible.

Formalisation et digitalisation des process

Lorsqu'un profil est rare sur le marché, la rapidité des processus internes peut faire la différence.

La mise en ligne de l'annonce, le tri des CV, la communication entre les RH et les opérationnels, les entretiens et enfin l'établissement du contrat d'embauche. Autant d'étapes dans le processus d'un recrutement qui doivent être formalisées et digitalisées.

Faire appel à des cabinets de recrutement spécialisés

Lorsqu'une offre n'est pas pourvue, une des solutions est de passer par un cabinet de recrutement spécialisé.

Ces derniers peuvent compter sur leur réseau et leur expérience là où les RH n'ont pas nécessairement les ressources ni le temps.

Interlocuteur privilégié des candidats, les consultants favorisent également l'intégration et le suivi des nouveaux salariés.

Constat

Les moutons à 5 pattes de la pharma

La polycompétence recherchée des candidats rend complexe le recrutement.

Seule l'expérience et l'accompagnement en formation continue peuvent permettre de faire rejoindre les souhaits et la réalité des profils des candidats. Peu d'écoles en formation initiale préparent à cette diversité.

Une évolution à moyen et long terme est attendue de la part des organismes de formation initiale ou continue.

La prééminence des profils scientifiques à requestionner

D'après les entretiens réalisés c'est une particularité marquante au sein du secteur de l'industrie au sens large : la place du diplôme initial reste très importante, même après 10 ou 15 ans

d'expérience professionnelle.

Les profils de médecins et/ou pharmaciens restent prédominants.

Toutefois, face à cette pénurie de profils scientifiques, les retours d'expériences de recrutement de profils industriels sont positifs et constituent un axe probablement à développer.

Recommandations

Il s'agit de continuer à diversifier les profils à recruter et transformer cette contrainte en opportunité.

Par exemple : l'expérience du lean management des salariés de l'automobile, de la métallurgie ou de l'aéronautique ; celle du retail pour les délégués pharmaceutique et le marketing ; les profils ingénieurs pour la qualité.

« Il est compliqué de trouver des profils avec une bonne connaissance de l'environnement réglementaire : qualité, BPL, ICH etc. »
Directeur de site d'une CRO.

« Le profil le plus difficile à trouver est un technicien en R&D sénior qui cumule une longue expérience dans son domaine. Pour le trouver, nous sommes obligés de débaucher des gens en faisant travailler notre réseau professionnel. »
Directeur d'une entreprise pharma française.

« Nous avons besoin de transversalité et d'autonomie, avec une expertise forte sur un domaine précis, et, pour terminer, un état d'esprit qui corresponde à la philosophie de l'équipe. »
CEO d'une start-up bordelaise.

« Les profils transverses ou poly-compétent (Science biologique, informatique... et Business) sont rares mais absolument nécessaires aujourd'hui dans le développement d'une société »
DRH d'une CRO.

« Un candidat ne remplit jamais à 100 % les critères de recherche, il y a toujours des compromis à faire. »
Responsable de groupe au sein d'une PME en croissance.

3- Diversification des profils à recruter

Recommandations

Une des solutions proposées serait **d'ouvrir des recrutements à des non-scientifiques ou des profils ingénieurs** qui ont une expérience en pharma ou à des profils scientifiques venant des filières Biologie. Cette solution peut être considérée comme un dernier recours face à une pénurie qui est forte.

Certains laboratoires qui ne peuvent pas rivaliser avec les rémunérations proposées par les grands laboratoires, ouvrent des postes Qualité à des **ingénieurs lorsque qu'il n'y a pas de nécessité réglementaire d'avoir un profil de pharmacien**.

Selon certaines entreprises, l'expérience du Lean management est un plus et enrichit les postes. Face à la tension marché et dans un souci d'ouverture, certains laboratoires peuvent recruter des profils issus d'autres secteurs industriels **comme l'automobile par exemple**.

Décloisonner le profil de recrutement

Malgré la transformation des métiers de la Qualité et la place grandissante qu'ils occupent dans l'environnement de la santé, il existe une tension forte sur ces métiers résultant à des offres d'emploi non pourvues. Cette tension s'explique à deux niveaux .

Historiquement, ce sont les profils de pharmaciens qui étaient recherchés sur les métiers de la qualité – production par les laboratoires pharmaceutiques. Par conséquent les autres profils étaient écartés dans les processus de recrutement.

De plus les profils scientifiques ne souhaitent

pas aller sur des postes qui n'ont pas de connotation scientifique dès lors que ces derniers sont tournés vers les systèmes et procédures. La concurrence des talents se fait alors avec les autres industries.

Autre solution : réinventer des parcours de carrières inter Directions mixant les expériences sur des domaines fonctionnelles larges avec un accompagnement fort en formation.

Le pari des jeunes

La part des moins de 30 ans au sein des entreprises du médicaments reste en 2020 de 14%.

La tendance à suivre serait de recruter des candidats plus jeunes, d'assurer l'accompagnement de la montée en compétences et de créer un lien plus fort avec l'entreprise pour fidéliser les salariés.

Le secteur du dispositif médical se positionne différemment sur le recrutement des talents. Leur positionnement diffère dans la mesure où les acteurs de ce secteur font davantage le pari des jeunes, de la mobilité interne et de l'alternance.

Il est intéressant d'étudier le positionnement des sous-traitements et de leur typologie de recrutement plus ouvert. Par exemple en matière de qualité-production (fabrication de principes actifs) ils privilégient **un profil ingénierie**.

Profil des salariés	
Effectif Leem	98 780
Taux de féminisation	57%
Part des moins de 30 ans	14%
Part des 50 ans et plus	33%
Âge moyen	43,3

Tableau de bord de l'emploi 2020 Leem

Booster la mobilité interne

Constat

Au sein de la pharma, les entreprises déclarent privilégier la mobilité interne. Selon elles, c'est le cas d'un poste sur 4, même si l'ambition serait de dépasser les 50%.

Les mobilités internes sont plus difficiles à organiser sur les métiers du siège en cas de démission. Les délais sur des postes uniques sont courts pour anticiper un plan de formation à la reconversion professionnelle, même si elle est difficile à opérer sur les fonctions supports lorsque c'est une démission.

Recommandations

Lorsqu'une offre d'emploi n'est pas pourvue ou avant même de lancer un processus recrutement externe, il est intéressant et nécessaire pour une entreprise de mobiliser ses ressources en interne et d'investir dans le potentiel d'un collaborateur.

La mobilité interne permet de former des collaborateurs qui connaissent déjà l'entreprise et de perpétuer la transmission de compétences. Pour le salarié il s'agit d'évoluer au sein de la même structure et de participer à la fois au développement de ses compétences et de sa marque employeur. Souvent moins coûteuse et plus rapide, la mobilité interne doit être considérée comme un processus de recrutement comme un autre.

Pour cela, la mobilité doit être mise en avant par des actions de promotions et par la valorisation des parcours proposés.

Il est essentiel de connaître la trajectoire et d'identifier les besoins en compétences à venir puis de formaliser et de rendre visible les parcours possibles entre les métiers.

Une fois ce travail réalisé, il faut organiser et centraliser la remontée des besoins de recrutement afin d'avoir une vision complète

et centralisée des vacances possibles. Celles-ci seront à mettre en regard avec les parcours au sein ou hors de la filière.

Enfin la définition, des règles de recrutement (priorité à l'interne, profils plutôt externe car compétences ne pouvant être développées dans l'entreprise...) permettent de structurer et d'orienter managers lors de l'identification de leur besoin.

En parallèle, l'entreprise doit ancrer le réflexe mobilité interne auprès des collaborateurs et des managers grâce à :

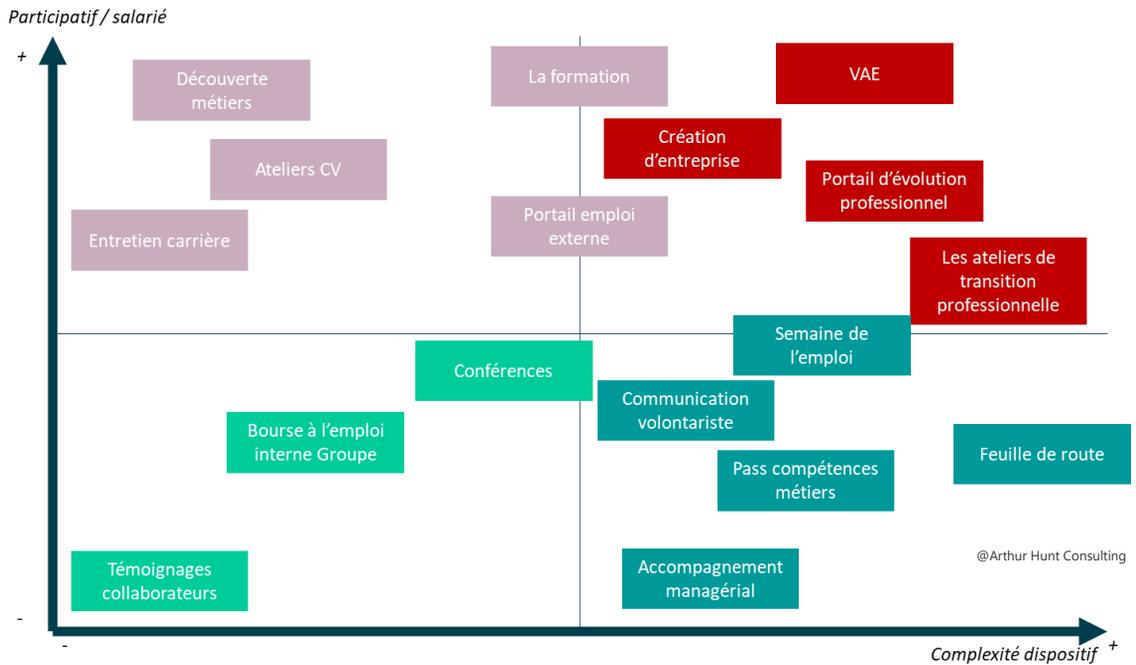
- Des campagnes de communication sur les métiers qui recrutent
- La formalisation d'un espace (via intranet/blog ou solutions de communication de l'entreprise) dédié à la mobilité, la formation et le développement
- L'exploitation des entretiens professionnels afin de créer un vivier de collaborateur en mobilité qui pourra ensuite venir alimenter les viviers de recrutement.
- La mise en place de parcours de reconversion notamment lors de projet de changement vers des métiers cibles identifiés
- L'implication des collaborateurs qui doivent être acteurs de leur parcours de développement
- L'implication des managers en les sensibilisant à travers des formations afin de transformer leur attitude et posture vis-à-vis de la mobilité.

Exemple d'actions ou d'outils pouvant être mis en place au sein des structures, selon les besoins de ces dernières.

<p>1 COMMUNICATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagner l'évolution des mentalités (résistance face aux changements) • Communiquer de façon transparente sur les projets transverses et/ou stratégiques • Evénements fédérateurs (séminaires, journées thématiques) 	<p>2 CONSEIL ORIENTATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entretien professionnel • Bilan de compétences • Conseil en évolution professionnelle • Coaching individuel • Tutorat / Mentoring • « Vis ma vie » • Entretien bilan de carrière
<p>3 FORMATION / DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Référentiel de compétences • Compte personnel de formation (CPF & VAE) • Tutorat / mentoring • Evaluations (360° / assessments...) • Création de «clubs-métiers» / journées portes ouvertes • Partenariats écoles / universités 	<p>4 MOBILITÉ INTERNE & ACCOMPAGNEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aides - formation d'adaptation /reconversion • Création de passerelles, parcours de formation • Mise en place de périodes d'adaptations

Grâce à ces actions RH vous pouvez ensuite décliner des initiatives de mobilité. Selon la taille de votre entreprise, ses besoins et ses ressources, trouvez l'événement qui vous convient.

Initiatives mobilité - Quelques exemples



L'académie interne, un modèle de performance et d'engagement

Si le développement des compétences est devenu une priorité pour un grand nombre d'entreprises, les solutions d'apprentissage traditionnelles ne suffisent plus. Le rythme des transformation des entreprises du médicaments s'accélère, les métiers et compétences évoluent vers une technicité toujours plus grande.

La grande majorité des entreprises du secteur du médicaments dispose d'une politique formation mature avec un fort investissement financier et humain dans ce domaine. Pour se différencier et faire de l'axe compétences un avantage concurrentiel, il s'agit de proposer aux collaborateurs une offre de services formation en partie digitalisée.

La mobilisation du collaborateur autour du développement des nouvelles compétences devient un enjeu majeur pour la performance de l'entreprise. L'entreprise doit apporter plus de valeur à l'apprentissage, la rendre plus attractive et performante afin d'assurer une évolution des compétences synchrone avec la transformation de l'entreprise.

Les comportements d'apprentissage ont évolué

Délivrer des modules ou des parcours personnalisés ne suffit plus, les attentes portent davantage sur un environnement d'apprentissage global.

La flexibilité, l'immédiateté, les formats courts sont

des attentes majeures de l'apprenant. Elles correspondent à des nouveaux comportements liés aux usages du digital.

L'apprentissage, sous l'angle expérientiel

L'efficacité d'une formation dépend de l'engagement du collaborateur dans sa formation. L'environnement d'apprentissage et la culture d'apprentissage sont déterminants dans l'envie d'apprendre.

L'apprenant attend une expérience en rapport avec ses propres usages du digital (*anytime, anywhere, anyplace*), ses affinités, sa situation de travail.

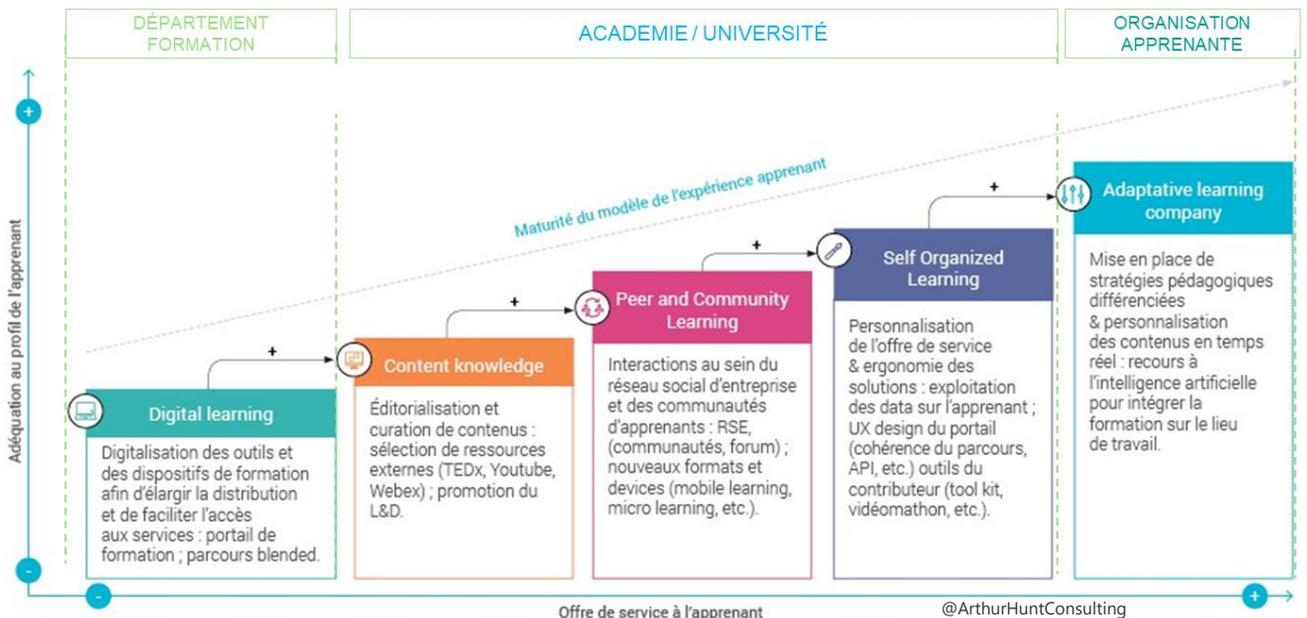
Miser sur l'apprentissage collectif

Les communautés : l'apprentissage doit intégrer les mêmes possibilités d'interaction que dans les réseaux sociaux.

Le transfert de compétences dans un modèle plus collaboratif (recours aux experts internes, capitalisation sur les retours d'expérience) permettent de valoriser les compétences acquises et cumulées au sein de l'organisation.

Le modèle Académie / Université est de plus en plus déployé : la formation devient un appui stratégique à la transformation.

Le passage d'un modèle traditionnel à un modèle Académie implique d'élargir l'offre de services, de miser sur des leviers collectifs, de placer l'apprenant au cœur de l'offre de services, de proposer une expérience digitale.



5- Evolution des modalités de formation

La révolution numérique au service de l'expérience individuelle de formation

L'innovation numérique est en pleine croissance au travers de 9 technologies révolutionnaires : l'intelligence artificielle (Machine learning, Deep learning, Chatbot), l'internet des objets (IoT), le blockchain (machine à générer de la confiance), les big data, l'économie collaborative, l'open API, le fast IT, la chaîne 3D et les services Cloud.

Les perspectives pédagogiques sont alors particulièrement intéressantes :

- Un suivi individualisé de l'apprenant et une gestion dynamique de la communauté par un User Experience Management System,
- Des méthodes d'apprentissage optimisées et immersives (jumeaux numériques, réalité augmentée, robots collaboratifs, salles immersives de contrôles optimisées...),
- Une plateforme de Learning Management System dématérialisée, ludique et intuitive,
- Une amélioration continue des parcours de formation par une utilisation du modèle SAM (Successive Approximation Model), notamment de l'approche Design Thinking,
- Un suivi des indicateurs de performance, notamment en matière d'ancrage mémoriel.

L'approche collaborative du Campus Biotech Digital, un organisme de formation spécialisé en biotechnologies et bioproduction, est particulièrement innovante en ce sens qu'elle regroupe les compétences clés d'industries pharmaceutiques (besoins en compétences métier), d'organismes de formations (ingénierie pédagogique) et d'entreprises du numérique (nouvelles technologies).

Ce nouvel outil pédagogique à destination de la filière des biomédicaments remplira les principales attentes des salariés en matière de montée en compétences : flexibilité, usage personnel du digital et expérience sociale.

- « Il ne peut pas y avoir de compromis sur l'expérience recherchée. En contrepartie, on formera en interne pour compenser le compromis réalisé sur les compétences. »
- *Directeur de production, entreprise pharmaceutique française.*

Le pari des jeunes et de la formation

La moyenne d'âge des salariés au sein de la pharma est de 43,3 ans. Cette moyenne est supérieure à celle du marché général. Les profils recrutés sont des collaborateurs très confirmés.

La tendance ou la solution serait de recruter également des candidats plus jeunes, d'assurer l'accompagnement de la montée en compétences et de créer un lien plus fort avec l'entreprise pour fidéliser les salariés.

Par exemple, les postes en Market Access nécessitent aujourd'hui des compétences extrêmement larges (modélisation, montage de dossiers réglementaires, expertise médicale, marketing et affaires publiques). Les profils plus juniors ne peuvent répondre à l'ensemble des compétences recherchées.

Il s'agit de dépasser la logique de postes et de recomposer une équipe avec une approche compétences : 2 juniors travaillant ensemble qui vont s'enrichir mutuellement.

Recruter une capacité d'apprentissage et un potentiel

Les compétences techniques peuvent s'acquérir plus facilement et plus vite que les compétences comportementales. Ici, l'envie d'apprendre, la curiosité et l'engagement pourront compenser le niveau technique en deçà des attentes du poste. La limite reste la difficulté de développer des compétences scientifiques à court terme.

Cet axe est à rapprocher des nouveaux dispositifs internes de formation et des partenariats externes pour développer les compétences numériques, techniques des équipes.

L'expérience de secteurs connexes

Le secteur du dispositif médical se positionne différemment sur le recrutement des talents. Leur positionnement diffère dans la mesure où les acteurs de ce secteur font davantage le pari des jeunes, de la mobilité interne et de l'alternance.

Il est également intéressant d'étudier le positionnement des sous-traitants et de leur typologie de recrutement plus ouvert. Par exemple en matière de qualité-production (fabrication de principes actifs) ils privilégient un profil ingénierie.

« Nous anticipons nos besoins futurs en accompagnant nos salariés dans leurs souhaits d'évolution et de reconversion professionnelle. Nous recrutons également des profils juniors et nous prenons le pari de les former en interne. En capitalisant ainsi sur nos ressources humaines, nous développons les compétences internes mais également notre marque employeur. »

Responsable RH d'une PME française.

« Les stages et alternances sont d'excellents formats de recrutement, ils permettent de tester et de développer les capacités d'un profil dans un cadre juridique souple et sans engagement majeur des deux parties »

COO d'une PME.

Il y a un manque de lien entre les entreprises et les écoles pour proposer des stages aux étudiants »

« L'enjeu principal pour un recruteur est de trouver la personne qui sera compatible avec le reste de l'équipe »

CEO d'une start-up lyonnaise.

La solution de l'alternance

L'alternance permet de se former à un métier et de s'intégrer plus facilement à la vie et la culture de l'entreprise. C'est un système de formation qui est fondé sur une phase pratique et une phase théorique qui alternent. C'est une véritable passerelle vers l'emploi et l'insertion professionnelle.

Pourquoi

- Former un étudiant à son futur métier
- Favoriser la transmission de compétences
- Attirer de futurs employés déjà formés
- Participer au développement de sa marque employeur
- Bénéficier d'aides financières

Contrat d'apprentissage

QUEL DIPLÔME

- Un diplôme d'État (CAP, BAC, BTS, Licence, Master,...)
- Un titre à finalité professionnelle inscrit au répertoire national des certifications professionnelles, dont l'ensemble des titres professionnels relevant du ministère du Travail.

QUEL PUBLIC

- De 16 à 29 ans révolus (sauf exceptions)

QUELS EMPLOYEURS

- Les entreprises relevant du secteur artisanal, commercial, industriel, agricole ainsi que les employeurs du milieu associatif et des professions libérales ;
- Les employeurs du secteur public non industriel et commercial (fonctions publiques d'État, territoriale et hospitalière, ainsi que les établissements publics administratifs).

Contrat de professionnalisation

QUEL DIPLÔME

- Une qualification professionnelle reconnue (un diplôme ou un titre professionnel enregistré dans le Répertoire national des certifications professionnelles)
- Un certificat de qualification professionnelle (CQP)
- Une qualification reconnue dans les classifications d'une convention collective nationale).

QUEL PUBLIC

- De 16 à 25 ans ;
- Les demandeurs d'emploi à partir de 26 ans ;
- Les bénéficiaires de certaines allocations ;
- Les personnes ayant bénéficié d'un contrat aidé.

QUELS EMPLOYEURS

- Tout employeur assujéti au financement de la formation professionnelle continue.
- L'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics administratifs ne peuvent pas conclure de contrat de professionnalisation.

Contrat Pro-A

QUEL PUBLIC

- Aux salariés en CDI dont la qualification est inférieure ou égale à un diplôme de niveau II (soit un diplôme de niveau licence) ;
- Aux salariés en CUI (contrat unique d'insertion) à durée indéterminée ;
- Aux salariés dont la qualification n'est pas suffisante au regard des évolutions technologiques ou de l'organisation du travail.

QUELS EMPLOYEURS

- Tout employeur assujéti au financement de la formation professionnelle continue.
- L'État, les collectivités territoriales et leurs établissements publics administratifs ne peuvent pas conclure de contrat de professionnalisation.

IV. ETUDE PAR FAMILLE MÉTIERS DES OFFRES DE RECRUTEMENT NON POURVUES



Calcul de l'indice de difficulté

Afin d'évaluer les difficultés de recrutement au sein des différentes familles de métiers. Nous avons établi des critères de notification permettant de **calculer un « indice de difficulté de recrutement »**.

Les critères permettant le calcul de cet indice ont été établis en prenant en compte

l'ensemble selon des données quantitatives et qualitatives RH et scientifiques obtenues tout au long de l'étude. La méthodologie de notification ensuite mise en place est l'aboutissement d'une **réflexion croisée entre les expertises et connaissances techniques de la filière Santé** d'Arthur Hunt et de MabDesign.

Critères de notification

Le calcul de l'indice par famille prend en compte 3 critères :

- **Expertise Technique / Volume de candidat** : ce critère prend en compte le volume de profils disposant du niveau d'expertise nécessaire pour un poste au sein d'une famille. Plus l'expertise est importante, plus le volume de profils en disposant est faible et donc plus la note est élevée.
- **Proportion des métiers difficiles à recruter au sein d'une famille** : ce critère se base sur la proportion de métier difficiles à recruter au sein d'une famille. Plus la famille contient de métiers difficiles plus la note est haute.
- **Volume des offres de postes par famille métiers** : ce critère correspond à l'évolution de la répartition annuelle des effectifs 2018 et 2019 au sein de chaque famille. Plus les effectifs augmentent, plus la note augmente.

Tableau de calcul de l'indice de difficulté de recrutement

Famille étudiées	Qualité - QEHS	Recherche & Développement	Production	Promotion et Commercialisation	Support	Information médicale et réglementaire
Technique / Volume des candidats :						
Technicité de base : 1 point				1	1	
Technicité complexe : 3 points	3	3	3			
Technicité innovante : 5 points						5
Note de l'indice	3	3	3	1	1	5

Famille étudiées	Qualité - QEHS	Recherche & Développement	Production	Promotion et Commercialisation	Support	Information médicale et réglementaire
Proportion des métiers difficiles à recruter dans la famille						
Nombre de métiers considérés très difficiles à retrouver au sein de la famille 5 POINTS Au-delà de 40% de l'effectif de la famille	5					5
Nombre de métiers considérés difficiles à retrouver au sein de la famille 4 POINTS Au-delà de 30% de l'effectif de la famille		4			4	
Nombre de métiers considérés faiblement difficiles à retrouver au sein de la famille 3 POINTS Au-delà de 5% de l'effectif de la famille			3			
Nombre de métiers considérés faiblement difficiles à retrouver au sein de la famille 2 POINTS Au-deçà de 5% de l'effectif de la famille				2		
Note de l'indice	5	4	3	2	4	5

Famille étudiées	Qualité - QEHS	Recherche & Développement	Production	Promotion et Commercialisation	Support	Information médicale et réglementaire
Volume des offres par famille de métiers						
Demande inférieure importante dans la famille : 1 point				1	1	1
Demande stable dans la famille : 3 points	3		3			
Demande supérieure dans la famille : 5 points		5				
Note de l'indice	3	5	3	1	1	1

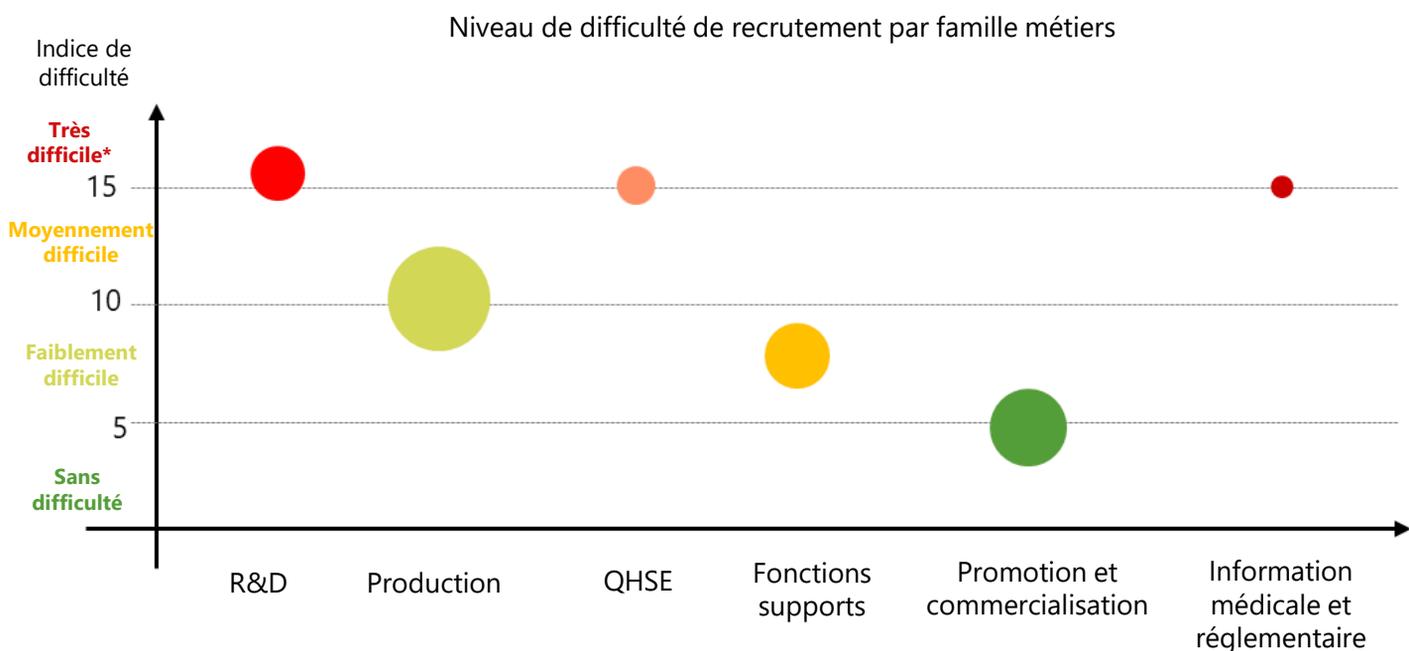
Synthèse de l'indice	Qualité - QEHS	Recherche & Développement	Production	Promotion et Commercialisation	Support	Information médicale et réglementaire
Famille étudiées						
Technique / Volume des candidats :	3	3	3	1	1	5
Classification des métiers :	5	4	3	2	4	5
Volume	3	5	3	1	1	1
Indice stratégique	11	12	9	4	6	11
Ramené sur /20 ==> x1,33	15	16	12	5	8	15

Indice de difficulté de recrutement par famille métiers

L'application de cette méthodologie a donc permis de calculer l'indice de difficulté de recrutement par famille (tableau ci-contre).

Pour la représentation graphique nous avons ajouté une nouvelle dimension volumétrique. Cette dernière prend en compte la représentation de la famille en termes d'effectifs au sein de l'industrie de Santé (36% des effectifs en Production, 23% en Promotion du médicament...).

Famille métiers	Note sur 20
Recherche & Développement	16
Production	12
Qualité - QEHS	15
Fonctions supports	8
Promotion et Commercialisation	5
Information médicale et réglementaire	15



○ La taille de la bulle est calculée en fonction de l'importance des effectifs par familles de métier

*Les qualifications métier ont été choisies à partir des éléments suivants :

- Etude Leem « Les métiers prioritaires dans le cadre d'une redynamisation du secteur du médicament en 2020 » - Juillet 2020
- Les entretiens qualitatifs
- Benchmark Arthur Hunt Consulting
- Enquête « Besoins en Main-d'œuvre 2020 » réalisée par Pôle Emploi en décembre 2019

Rappel du lexique de classification

Clé de lecture : Lexique de la classification

Métiers Emergents

Le métier est récent ou de nouvelles compétences sur un métier existant apparaissent. Cette tendance va s'accroître. Toutes les entreprises ne disposent pas encore des compétences nécessaires en interne, alors que les besoins seront en augmentation.

La difficulté de recrutement est liée au défaut de formation initiale prenant en compte ces nouvelles compétences. Les compétences disponibles sont liées à l'expérience. La demande est supérieure à l'offre.

Métiers Stratégiques

Emplois à forte valeur ajoutée pour l'entreprise

- Les emplois qui ne peuvent pas être externalisés
- Les emplois qui nécessitent un temps d'adaptation de 12 à 18 mois. L'expérience est clé.
- Les emplois dont les titulaires risquent d'être chassés par la concurrence.

La tension recrutement est permanente.

Métiers socles

Métiers dont l'objectif est de maintenir une excellence opérationnelle. L'évolution des compétences attendues reste globalement stable. La tension recrutement est en principe faible.

Métiers sensibles

- Emplois dont les effectifs pourraient être réduits au delà du mouvement des départs naturels.
- Emplois dont le contenu n'offre pas de perspectives d'enrichissement professionnel à leurs titulaires
- Emplois dont le contenu doit évoluer au point d'exiger des titulaires un nouveau profil professionnel à terme = **Emploi en transformation**
- Emplois comportant des activités qui seront impactées par l'évolution du contenu d'autres emplois

La tension recrutement est en principe faible.



1. Zoom Famille métiers QEHS

Introduction Famille QEHS

Points clés évolution des besoins

Une filière qui revêt une dimension stratégique

Renforcement du rôle de la qualité

La qualité **devient une famille métiers** à part entière. Le rôle des métiers de la qualité devient de plus en plus important au sein des laboratoires pharmaceutiques.

En effet, les métiers de la qualité sont au cœur des relations entre les services. Ils ont un **rôle transversal**, de facilitateur et/ou de médiateur.

De plus, l'environnement du secteur de la santé a renforcé ses exigences en matière de :

- Gestion des **risques sanitaires** ;
- Attendus **QHSE** pour les sites industriels (BPF, BPL, ISO...) ;
- **Analyse des besoins / enjeux des services** et des autorités extérieures (ex : ANSM, HAS...)

Ces exigences impliquent une meilleure anticipation et des compétences en gestion de crise (principe de précaution).

Les équipes se spécialisent de plus en plus en raison de la montée de l'importance du réglementaire.

Toutes ces évolutions garantissent aux métiers de l'assurance qualité et du contrôle qualité un rôle de plus en plus stratégique.

Ceci a pour conséquence la montée de profils très qualifiés dans leur domaine avec une ou plusieurs spécialités.

Les grandes missions de la qualité

Les métiers de la Qualité répondent aux **grandes missions suivantes** :

- Répondre aux **enjeux de certification** et aux exigences à chaque étape du processus de fabrication et de conditionnement du médicament ;
- **Promouvoir la culture qualité** auprès des autres services.
- **Conception du système de qualité, suivi et coordination du suivi qualité, gestion opérationnelle des risques en collaboration avec les différents services**
- Tout cela implique de disposer d'une grande capacité de recul sur les grandes problématiques, d'avoir une vision globale de l'ensemble des processus de production et/ou de logistique mais aussi de savoir rechercher des compromis par rapport aux intérêts pouvant être contradictoires entre les différents services. Force de conviction et assertivité sont donc clés ici.

Comme vu précédemment ces missions sont amenées à évoluer, tout comme les profils des professionnels de la Qualité.

Panorama des métiers de la famille QEHS

Auditeur qualité ; Directeur qualité ; Documentaliste qualité ; Métrologue qualité ; Responsable de l'assurance qualité ; Technicien assurance qualité ; Chargé d'assurance qualité ; Technicien de laboratoire de contrôle ; Responsable laboratoire de contrôle ; Responsable de validation/qualification ; Chargé de validation/qualification ; Technicien de validation/qualification ; Responsable qualité ; Formateur qualité.

Des besoins quantitatifs et qualitatifs toujours plus importants

Les prévisions de recrutements 2019 sur l'année 2020 ont été confirmées. La crise sanitaire n'a pas impacté les projets de recrutements.

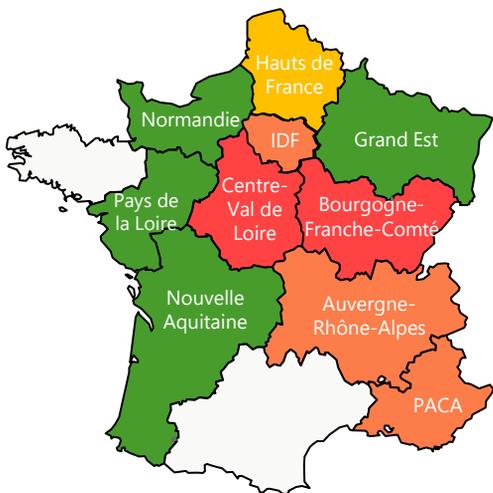
Les profils demandés sont de plus en plus qualifiés et ces compétences sont majoritairement issues de l'expérience professionnelle. Ces profils sont communs à l'ensemble des métiers de l'industrie, ce qui renforce la tension marché sur le recrutement.

Des recrutements déclarés difficiles particulièrement en région*

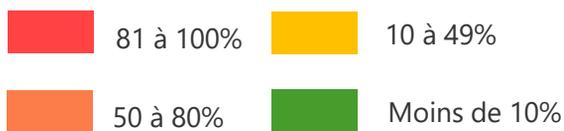
La famille qualité représente 8 375 salariés sur toute la France, principalement en Normandie, Auvergne-Rhône Alpes, Île-de-France et Centre-Val de Loire, régions où les entreprises de la pharma sont les plus présentes.

En moyenne, ces salariés ont 40 ans avec une ancienneté médiane de 11 ans. La majorité est en CDI à temps plein. Les femmes représentent 66,7% des effectifs.

Carte de France des estimations de projets de recrutements difficiles (en %)



Légende**



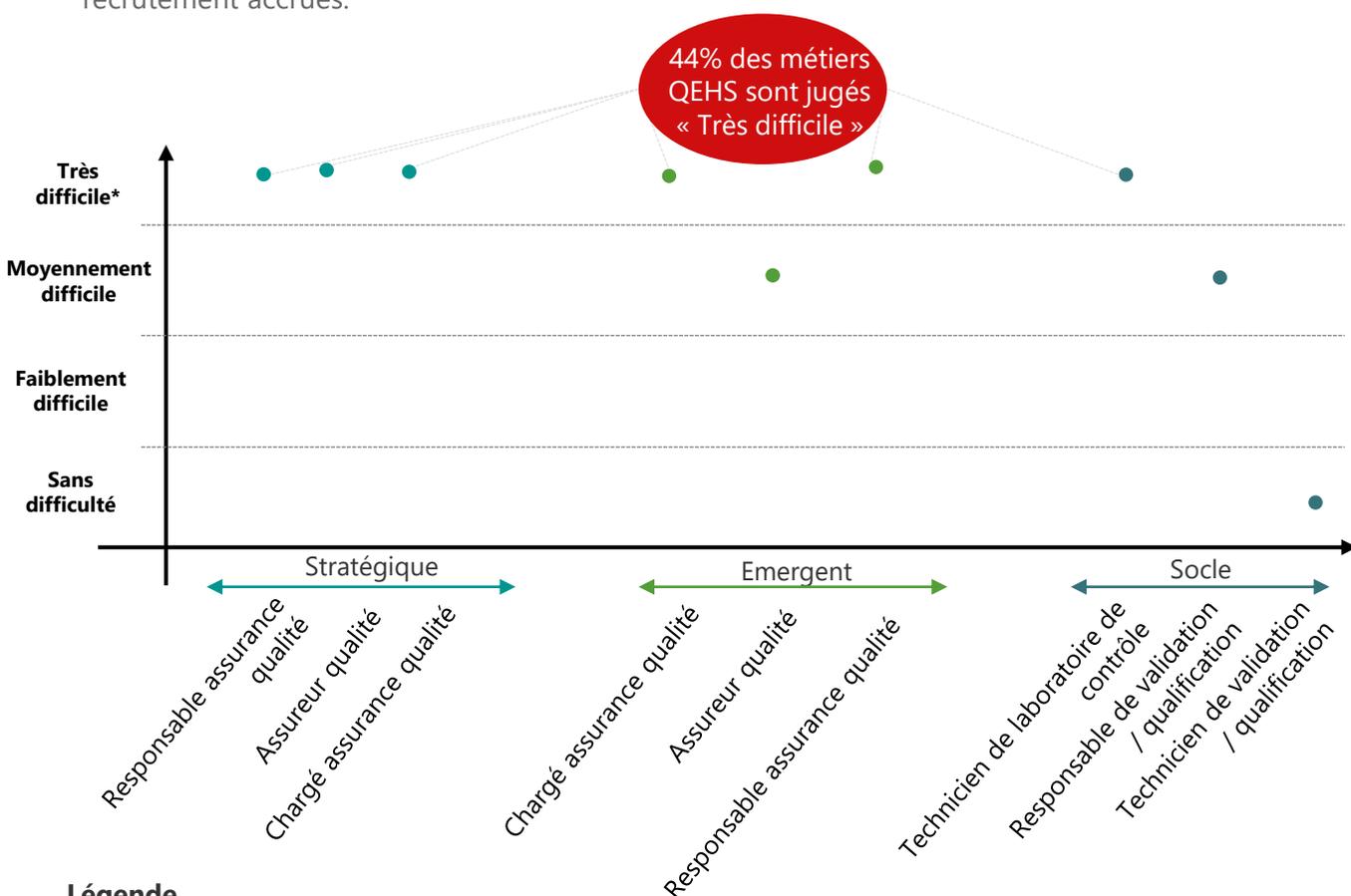
- En France, **42%** des projets de recrutements sont jugés difficiles pour les métiers de la qualité.
- Les régions **Centre-Val-de-Loire** et **Bourgogne-Franche-Comté** ont le plus de recrutements jugés difficiles. Pour rappel, elles représentent environ 9% des effectifs totaux des entreprises du médicament.
- **L'Île-de-France**, quant à elle, représente environ 27% des effectifs. Ces projets de recrutement sont jugés difficiles mais la famille des métiers de la qualité est la seule touchée par ce phénomène dans la région. En effet, la suite de l'étude démontre que la situation est relativement stable pour les autres familles.
- 50% des recrutements en **Auvergne-Rhône-Alpes** et en **Provence-Alpes-Côte d'Azur** sont jugés difficiles. Ces régions représentent une part importante des effectifs de l'entreprise du médicament (environ 20%).
- Les **Hauts-de-France** comptent un tiers de recrutement difficile sur leur territoires.
- Le **Grand Est**, la **Nouvelle Aquitaine**, les **Pays de la Loire** et la **Normandie** se portent bien puisqu'elles ne déclarent aucun projet de recrutement difficile.
- Aucune prévision de recrutement sur la famille qualité n'a été recensée.

Echantillons de métiers par niveau de difficultés

L'indice de difficulté par famille métiers représente une moyenne de la difficulté de recrutement observée pour une famille donnée. Par conséquent, et afin de prendre en compte l'ensemble des informations obtenues au cours de l'étude, nous avons découpé chaque famille, permettant de mettre en exergue la disparité des difficultés de recrutement selon les métiers au sein d'une même famille.

Ce découpage nous a permis de libeller les métiers en fonction de la classification Emergent / Stratégique / Socle / Sensible.

On observe ainsi que 44% des métiers la famille QEHS sont jugés comme très difficiles. Certains métiers sont très difficiles et stratégiques justifiant d'un marché tendu et de difficultés de recrutement accrues.



Légende

- Emergent
- Sensible
- Stratégique
- Socle

*Les qualifications métier ont été choisies à partir des éléments suivants:

- Etude Leem « Les métiers prioritaires dans le cadre d'une redynamisation du secteur du médicament en 2020 » - Juillet 2020
- Les entretiens qualitatifs
- Benchmark Arthur Hunt Consulting
- Enquête « Besoins en Main-d'œuvre 2020 » réalisée par Pôle Emploi en décembre 2019

Famille Qualité - Analyse des difficultés par métier

Une difficulté de recrutement inégale dans les métiers de la qualité

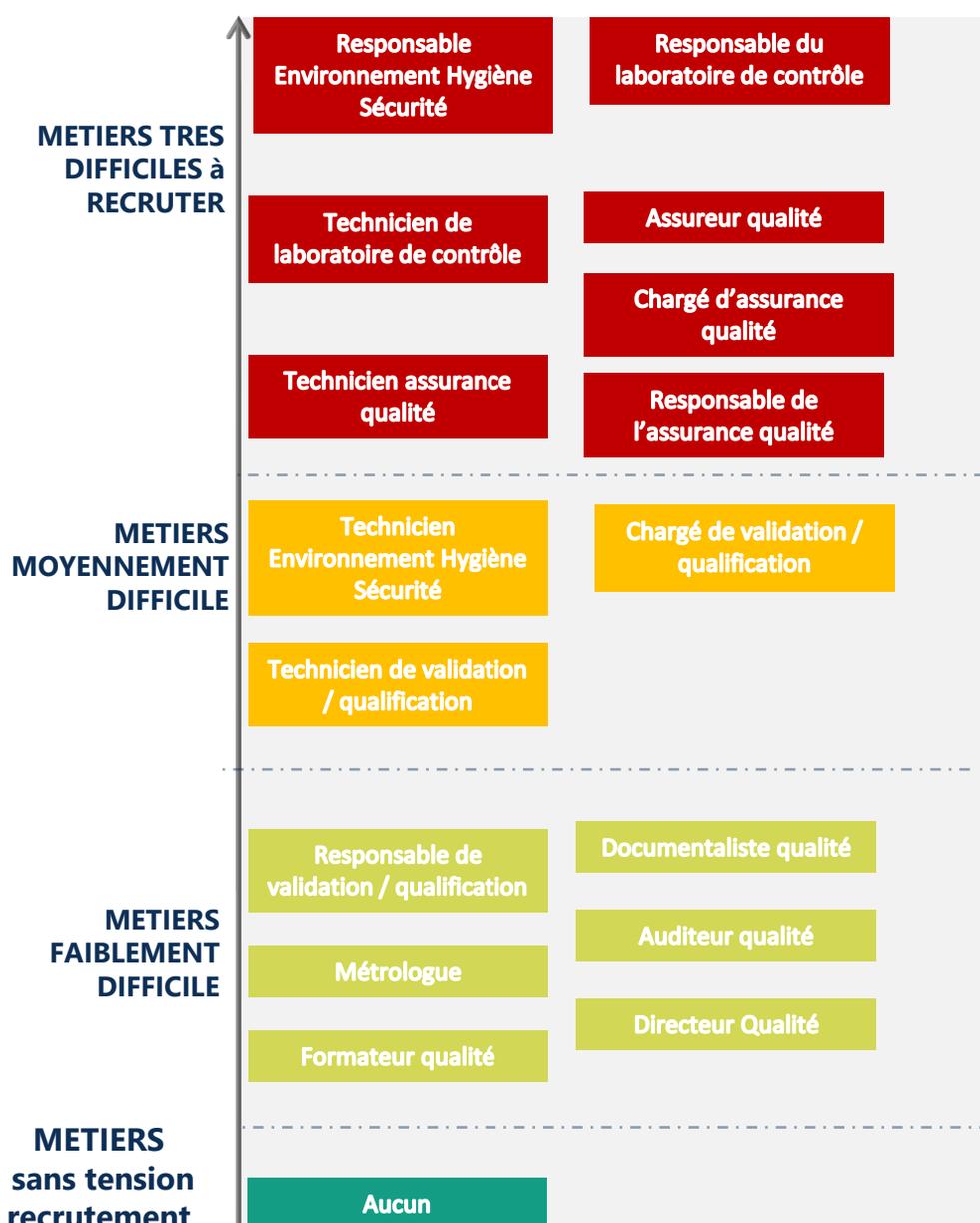
Tous les métiers de la qualité ne sont pas touchés de la même manière. En effet, les difficultés de recrutement sont plus faibles pour le **Technicien assurance qualité**, le **Chargé de validation/qualification** et le **Technicien de laboratoire de contrôle**.

La difficulté de recrutement des **Techniciens Hygiène Environnement Sécurité** est plutôt jugée moyenne. Ce sont les métiers à responsabilités tels que le **Responsable de laboratoire de contrôle**, le **Responsable de l'assurance qualité** et le **Responsable Hygiène Environnement Sécurité** qui éprouvent des difficultés soit car le métier a déjà des effectifs importants soit, au contraire, car il n'est que peu représenté. Il est alors plus difficile de répondre à la demande. La difficulté est plus grande lorsque les sites se trouvent éloignés de grands centres urbains.

Niveau de difficulté en fonction de la rareté de l'offre.

Ce tableau a été réalisé à partir des benchmark AHC et des données de l'étude Etude « Les métiers prioritaires dans le cadre d'une redynamisation du secteur du médicament » Juillet 2020 et confrontés à celles recueillies lors des entretiens qualitatifs organisés dans le cadre de ce projet (e-questionnaire et entretiens individuels).

Données Novembre 2020 Mabdesign AHC



Famille Qualité - Recommandations

Recommandations Famille Métiers Qualité



Les principales causes identifiées relatives aux difficultés de recrutement

- ✓ Pénurie de candidats sur le métier – rare sur le marché
- ✓ Adéquation profil souhaité Versus Réalité marché dont rareté du Diplôme / formation initiale requise / souhaitée
- ✓ Attractivité du métier : contenu
- ✓ Attractivité du secteur d'activité Pharma
- ✓ Attractivité de l'entreprise (Image marque employeur)
- ✓ Attractivité du mode d'organisation
- ✓ Attractivité des conditions de travail (pénibilité, horaires)
- ✓ Localisation et difficulté d'accessibilité
- Attractivité de la rémunération
- Processus et mode de recrutement
- ✓ Concurrence forte sur ce métier sur le marché national ou industrie

Les principales actions recommandées sont les suivantes

- Elargir les profils de recrutement à des non-pharmaciens lorsque cela est possible (ingénieurs généralistes, ingénieurs chimistes)
- Attirer les talents des autres secteurs de l'industrie connexes à la pharma comme l'agroalimentaire, la chimie ou la plasturgie.
- Renforcer la notoriété de l'entreprise en renforçant les actions marque employeur pour faire connaître les métiers et les parcours aux candidats des autres secteurs de l'industrie.
- *La Bourse de l'Emploi du LEEM est très orienté « pharma », peut-être faudrait-il l'ouvrir à tous les besoins de la chaîne du médicament et ouvrir les postes et la communication sur d'autres profils comme les ingénieurs.*
- Développer ou renforcer les partenariats en région avec les écoles, notamment écoles d'ingénieurs pour constituer des viviers de jeunes diplômés et renforcer la notoriété de la branche.
- Rendre plus dynamique et personnalisé le processus de recrutement en améliorant l'expérience collaborateur
- Garantir l'intégration des talents (onboarding) et les fidéliser en organisant des parcours de carrière clairement définis.
- La mobilité interne est à privilégier pour garantir le maintien dans l'entreprise des profils confirmés.



2. Zoom Famille métiers PRODUCTION

Introduction Famille PRODUCTION

Points clés évolution des besoins

Des tensions recrutement qui perdurent

Des métiers de plus en plus qualifiés communs à l'industrie

Les métiers de la production sont confrontés aux évolutions technologiques et à l'informatisation croissante des équipements de fabrication et de conditionnement (Interface Homme-Machine - IHM), avec pour conséquence des compétences techniques renforcées en automatisme et informatique, ainsi qu'en maintenance de premier niveau.

La poly-compétences devient la règle.

La culture du **Lean Management** (ou amélioration continue) est un impératif et nécessite le développement de compétences comportementales partagées à tous les niveaux de la production : coopération, transmission de l'information, travail en équipe...

La technicité croissante liée à la sophistication et à l'informatisation des équipements de fabrication et/ou de conditionnement se généralise, exigeant **des compétences renforcées particulièrement en automatisme, en digital et en maintenance** de premier niveau. Les salariés de la fabrication et/ou du conditionnement devront aussi développer une plus grande autonomie et une polyvalence sur un certain nombre de tâches.

La performance industrielle est également marquée par une **optimisation des**

investissements et des processus.

Enfin, il est primordial pour l'ensemble des métiers de savoir produire selon les standards de rigueur et de **reproductibilité** et **d'anticiper les risques très en amont**, ainsi que d'avoir une vigilance particulière quant au gaspillage de matières premières. La garantie de la **traçabilité** est impérative.

Des compétences en pénurie variables

Au sein de la famille production, des inégalités en termes de difficulté de recrutement sont présentes. En effet, l'emballage, le conditionnement, la fabrication, la supply chain ainsi que le planning et l'ordonnancement sont très peu touchés.

Au contraire, les recrutements de Responsable et de Technicien(ne) de maintenance rencontrent de grandes difficultés. Le terme remonté par les participants à l'enquête est « métier pénurie »

Les tensions de recrutement restent également forte pour le Conducteur de ligne de conditionnement, le Technicien en métrologie et instrumentation / Métrologue et le Conducteur de procédé de fabrication.

Les compétences digitales sont encore rares sur le marché et s'ajoutent à des profils techniques déjà pointus.

Panorama des métiers de la famille Production

Développement industriel :

Chargé développement industriel méthodes ; Responsable de conditionnement ; Responsable de développement industriel ; Technicien de développement emballage/conditionnement

Fabrication / conditionnement :

Animateur d'équipe fabrication / conditionnement ; Conducteur de ligne de conditionnement ; Conducteur de procédé de fabrication ; Directeur de production ; Directeur de site industriel ; Opérateur de production ; Pilote référent fabrication-conditionnement ; Responsable de fabrication et/ou conditionnement ; Responsable d'un secteur de fabrication et/ou de conditionnement ; Technicien de fabrication et/ou conditionnement

Logistique industrielle :

Acheteur industriel ; Agent de planning/ordonnancement ; Cariste manutentionnaire ; Magasinier ; Préparateur de commandes ; Responsable des achats industriels ; Responsable des services généraux ; Responsable logistique ; Responsable magasin-réception-distribution ; Responsable planning / ordonnancement ; Responsable supply-chain ; Technicien logistique/supply chain

Organisation ingénierie et maintenance :

Coordinateur d'amélioration continue (ingénieur AM) ; Responsable amélioration continue ; Responsable maintenance ; Technicien amélioration continue ; Technicien de maintenance ; Technicien en métrologie et instrumentation/métrologue

Des besoins quantitatifs et qualitatifs toujours plus importants

Les prévisions de recrutements 2019 sur l'année 2020 ont été confirmés. La crise sanitaire n'a pas impacté les projets et la stratégie de recrutement. En revanche, nous avons constaté un renforcement des besoins de recrutement lié à l'augmentation des capacités de productions et des investissements consécutifs au plan de Relance.

Les profils demandés sont de plus en plus qualifiés et ces compétences sont majoritairement issues de l'expérience professionnelle. Ces profils sont communs à l'ensemble des métiers de l'industrie, ce qui renforce la tension marché sur le recrutement.

De nombreux projets de recrutements qui expliquent la difficulté pressentie par les entreprises

En France, la famille production représente 34 343 salariés dont 40,2% de femmes.

En moyenne, ces salariés ont 42 ans et ont une expérience médiane de 12 ans.

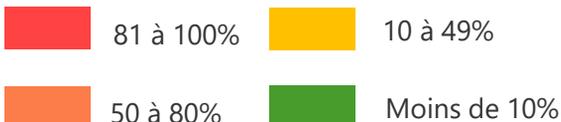
Les CDI représentent 89% des contrats soit 30 582 personnes. La majorité se trouve en **Auvergne-Rhône Alpes**, **Normandie**, **Nouvelle-Aquitaine** et **Centre-Val de Loire**.

Carte de France des estimations de projets de recrutements difficiles (en %)



- En France, **24%** des projets de recrutements sont jugés difficiles pour les métiers de la production
- La région **PACA** déclare le plus de recrutements difficiles. Cependant, les entreprises de la pharma ne sont que très peu implantées dans la région (environ 4%).
- La **Bretagne** et le **Centre-Val de Loire** annoncent moins de recrutements difficiles mais la situation reste à surveiller.
- Très peu de recrutements sont jugés difficiles dans les régions **Nouvelle Aquitaine**, **Hauts-de-France**, **Île-de-France** et **Grand Est**. Pour rappel, elles représentent plus de 48% des effectifs de la pharma.
- Finalement les régions **Occitanie** et **Auvergne-Rhône Alpes** n'ont jugé presque aucun recrutement difficile.
- Les autres régions n'ont pas annoncé de recrutement.

Légende



Echantillons de métiers par niveau de difficultés

L'indice de difficulté par famille métiers représente une moyenne de la difficulté de recrutement observée pour une famille donnée. Par conséquent, et afin de prendre en compte l'ensemble des informations obtenues au cours de l'étude, nous avons découpé chaque famille, permettant de mettre en exergue la disparité des difficultés de recrutement selon les métiers au sein d'une même famille.

Ce découpage nous a permis de libeller les métiers en fonction de la classification Emergent / Stratégique / Socle / Sensible.

On observe ainsi que 59% des métiers la famille Production sont jugés comme faiblement difficiles et ce même pour des métier classés en stratégique.



Légende

- Emergent
- Sensible
- Stratégique
- Socle

*Les qualifications métier ont été choisies à partir des éléments suivants:

- Etude Leem « Les métiers prioritaires dans le cadre d'une redynamisation du secteur du médicament en 2020 » - Juillet 2020
- Les entretiens qualitatifs
- Benchmark Arthur Hunt Consulting
- Enquête « Besoins en Main-d'œuvre 2020 » réalisée par Pôle Emploi en décembre 2019

Les difficultés de recrutement par métier

	Développement industriel	Fabrication conditionnement	Logistique industrielle	Organisation ingénierie et maintenance
METIERS TRES DIFFICILES A RECRUTER				Responsable maintenance Technicien de maintenance
METIERS MOYENNEMENT DIFFICILES		Technicien de fabrication et/ou de conditionnement	Acheteur Industriel	Coordinateur d'amélioration continue Technicien amélioration continue
METIERS FAIBLEMENT DIFFICILE	Technicien de développement emballage / conditionnement	Animateur d'équipe de fabrication et/ou conditionnement	Magasinier	Responsable amélioration continue
	Chargé de développement industriel/méthodes	Conducteur de ligne de conditionnement	Responsable des achats industriels	Technicien en métrologie et instrumentation/Métrologie
	Responsable de développement industriel	Directeur de site Industriel	Technicien logistique/supply chain	
	Responsable de conditionnement	Directeur de production	Responsable planning/ordonnancement	
		Opérateur de production	Responsable supply chain	
		Responsable de fabrication et/ou conditionnement		
		Conducteur de procédé de fabrication		
	Pilote (referent) de fabrication et/ou de conditionnement			
	Responsable d'un secteur de fabrication et/ou conditionnement			
METIERS sans tension recrutement			Agent de planning/ordonnancement	
			Préparateur de commandes	
			Cariste manutentionnaire	
			Responsable magasins / réception / distribution	
			Responsable logistique	
			Responsable des services généraux	

Niveau de difficulté en fonction de la rareté de l'offre.

Ce tableau a été réalisé à partir des benchmark AHC et des données de l'étude Etude « Les métiers prioritaires dans le cadre d'une redynamisation du secteur du médicament » Juillet 2020 et confrontés à celles recueillies lors des entretiens qualitatifs organisés dans le cadre de ce projet (e-questionnaire et entretiens individuels).

Données Novembre 2020 Mabdesign AHC

Famille Production - Recommandations

Recommandations Famille Métiers Production



Les principales causes identifiées relatives aux difficultés de recrutement

- ✓ Pénurie de candidats sur le métier – rare sur le marché
- ✓ Adéquation profil souhaité Versus Réalité marché dont rareté du Diplôme / formation initiale requise / souhaitée
- ✓ Attractivité du métier : contenu
- Attractivité du secteur d'activité Pharma
- ✓ Attractivité de l'entreprise (Image marque employeur)
- Attractivité du mode d'organisation
- ✓ Attractivité des conditions de travail (pénibilité, horaires)
- ✓ Localisation et difficulté d'accessibilité
- Attractivité de la rémunération
- ✓ Processus et mode de recrutement
- ✓ Concurrence forte sur ce métier sur le marché national ou industrie

Les principales actions recommandées sont les suivantes

- Face à la guerre des talents en maintenance, le levier rémunération permet aux grands laboratoires de réussir à pourvoir leurs postes. Certains laboratoires ne peuvent pas aligner leurs grilles de rémunération en fixe ou en package global et misent sur le développement de partenariat écoles et l'alternance.
- La **solution de l'alternance** pourrait combler les besoins actuels en main d'œuvre.

- **Recruter des profils moins expérimentés et les former en interne**
- **Développer ou renforcer les partenariats en région avec les écoles**, notamment écoles d'ingénieurs pour constituer des viviers de jeunes diplômés et renforcer la notoriété de la branche.
- **Continuer à donner une priorité la mobilité interne** sur cette famille métiers et des parcours interne de formation
 - « on s'interdit toujours en premier lieu d'aller chercher à l'extérieur »
- Attirer les talents des autres secteurs connexes à la pharma comme l'agroalimentaire, la chimie, la plasturgie, l'automobile, l'aéronautique, Papier Carton, métallurgie.
- Maintenir une politique attractive en matière de rémunération
- Moderniser les processus de recrutement : des processus à accélérer et rendre plus pratique (mise en situation, simulation)
- **Solution court terme** : l'activation du dispositif de prêt de main d'œuvre des industries dont l'activité est ralentie par la crise économique
- **Solution long terme** : le développement de la robotisation à moyen et long terme

Retour d'expériences



4PLAYERS4YOU : 4 GROUPES ALLEMANDS S'ENGAGENT POUR L'APPRENTISSAGE EN FRANCE

Le 22 janvier dernier, quatre entreprises allemandes et la Chambre Franco-Allemande de Commerce et d'Industrie ont signé une convention de coopération pour favoriser le développement de l'apprentissage sur notre territoire.

BASF France, Bayer France, Boehringer Ingelheim France et Merck France ont concrétisé ce partenariat avec une formation en alternance préparant au métier de **technicien de maintenance**.

« L'initiative 4Players4You découle d'un constat partagé : la difficulté à recruter des apprentis réellement ancrés dans nos réalités et nos besoins », explique Jean-Philippe Plasson, DRH de BASF France.

Spécificités pédagogiques

Cette formation en alternance vise à rendre l'apprentissage plus attractif dans les secteurs de la chimie et de la santé ainsi qu'à aider les entreprises à trouver des techniciens qualifiés.

Selon un sondage de la Chambre Franco-Allemande de Commerce et d'Industrie, 50 % des entreprises allemandes installées en France peinent à recruter dans les domaines techniques, et environ 60 % d'entre elles ont également des difficultés à trouver des jeunes pour des formations en alternance.

Une vingtaine de jeunes ont intégré ce programme en septembre dernier, pour deux ans.

« La pédagogie présente deux spécificités, indique

Jean-Philippe Plasson.

La première est l'accent mis sur les méthodes digitales ; la seconde est la possibilité d'effectuer un séjour, au cours de l'apprentissage, dans les sièges des entreprises en Allemagne et d'obtenir une certification officielle délivrée par la chambre franco-allemande de commerce et d'industrie. »

Initié en octobre 2019, 4Players4You a donc rapidement été mise sur pied. La seule difficulté ? « Trouver un CFA qui acceptait de tenter l'expérience avec nous et d'adapter un de ses programmes à la réalité de nos besoins », précise le DRH de BASF France.

La France dans le sillon de l'Allemagne ? L'expérimentation bénéficie aussi d'une culture commune de l'apprentissage, partagée par les cinq porteurs de projet.

« La force du modèle allemand tient au fait que tous les niveaux de qualification sont concernés, pas uniquement les métiers techniques ou manuels. L'une des principales clés de succès tient aussi à l'inscription de l'apprentissage dans une véritable démarche d'anticipation. Le risque serait de se focaliser uniquement sur les besoins immédiats. » Pour Jean-Philippe Plasson, la réforme engagée par le gouvernement français va dans le bon sens, « mais son succès dépendra de la capacité et de la volonté des entreprises à s'en saisir comme une véritable opportunité, pour elles et pour les jeunes. »

Gilles Marchand

Extrait Focus RH Publié le 10/02/2020



3. Zoom Famille métiers PROMOTION ET COMMERCIALISATION - MARKETING

Une famille métiers en pleine transformation

Les réformes impactant le cadre d'exercice de l'information promotionnelle ainsi que la montée de la digitalisation ont entraîné une évolution profonde du secteur avec des profils de plus en plus qualifiés et une montée de la coopération transversale avec les autres métiers de la santé. Les difficultés de recrutement se portent donc plus sur des profils très qualifiés et confirmés sur des compétences nouvelles.

De nouveaux besoins qui rendent plus complexes les recrutements

De nouveaux besoins ont fait leur apparition pour répondre à la demande du marché et à sa réglementation.

C'est le cas par exemple du **Délégué hospitalier** qui assure l'information visant à la promotion du médicament auprès des établissements de santé.

Métier davantage tourné vers la technicité, ses compétences scientifiques se voient renforcées tout comme sa posture et son rôle de conseil.

Cette transformation concerne également le **Responsable Grands Comptes**. Un de ses enjeux fort est de développer une relation partenariale avec les décideurs des grands comptes et à gérer une relation de long terme. De nouvelles compétences comportementales apparaissent et s'ajoutent à des compétences métier plus pointues.

De la même manière, le Chef de projets santé est un métier émergent. Ses actions en coordination cross fonctionnelle répondent aux enjeux de santé afin de fluidifier et améliorer la prise en charge du patient.

Il développe une expertise tournée vers les parcours de soin et les acteurs plutôt que le produit.

Ces exemples démontrent la transformation des métiers de la Promotion et Commercialisation et la difficulté pour les recruteurs d'établir un profil type qui réponde à leur cible. Les solutions de la formation et de la mobilité interne avec des parcours formation dédiés sont privilégiés.

La difficulté de l'intégration des profils venant d'autres secteurs : exemple du délégué pharmaceutique

Selon les personnes interrogées, le recrutement autour des métiers de délégués pharmaceutiques s'est déjà ouvert à des candidats ayant une expérience autre qu'en pharma, et notamment les profils issus du secteur de la grande consommation et du retail. En effet, la transformation du monde de l'officine a fait naître un nouveau besoin en expertise métier du fait du passage du « 100% patient au consommateur parapharmacie ». Une tendance qui a aussi été constatée sur les métiers marketing.

Or cette expérience de diversification de profils n'a pas toujours été concluante et doit être mieux accompagnée.

En effet, certains candidats venant de la grande consommation ont trouvé des organisations « très hiérarchisées » avec « un poids du réglementaire difficile à intégrer dans une démarche marketing ou créative », ainsi que « des modes de fonctionnement loin de l'intelligence collective ». Séduire de nouveaux talents est un enjeu tout comme celui de l'intégration et de la fidélisation.

Panorama des métiers de la famille Promotion et Commercialisation

Formation, Administration, Export :

Chargé de la formation réseau ; Délégué pharmaceutique ; Directeur export ; Responsable de zone internationale ; Responsable efficacité commerciale (SFE) ; Responsable formation ; commercial et scientifique ; Responsable grands comptes (KAM)

Information promotionnelle :

Chargé de l'information promotionnelle du médicament ; Délégué hospitalier ; Directeur de l'information promotionnelle du médicament ; Directeur de zone ; Directeur régional

Marketing :

Chef de gamme ; Chef de projets santé ; Directeur marketing ; Responsable marketing ; Responsable médical

Promotion et Commercialisation – Marketing

Analyse de l'offre et de la demande sur les territoires

Un renforcement des compétences en accord avec la demande

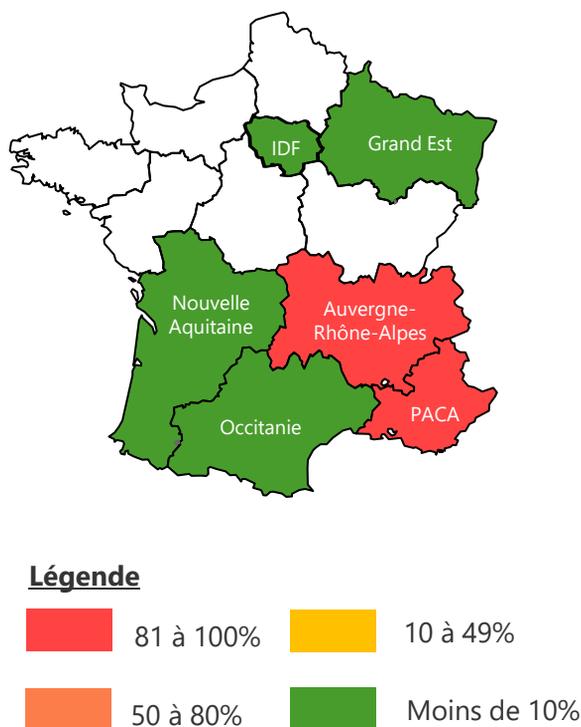
Les métiers de la Promotion et de la Commercialisation font face à une évolution de leur rôle dans les entreprises du secteur pharmaceutique. En effet, les recruteurs cherchent des profils plus pointus avec des compétences scientifiques plus développées. De plus, l'information promotionnelle se recentre sur l'accompagnement thérapeutique et l'orientation patient. La satisfaction du patient est aujourd'hui encore plus au centre des préoccupations. Enfin, il est important de souligner la place essentielle que prennent les évolutions technologiques et le développement du multimédia. La stratégie commerciale doit continuer à s'adapter aux attentes actuelles, particulièrement dans un contexte où les mises en relation sont devenues virtuelles.

Des chiffres clés qui expliquent les annonces de recrutements

En terme d'effectif, la Promotion et Commercialisation représente 23 080 salariés.

Les femmes représentent environ 66% des effectifs. Les salariés ont en moyenne 46 ans et une ancienneté médiane de 12 ans : on peut donc parler de profils expérimentés. Les CDI sont au nombre de 21 535 soit 93% des contrats. Ils sont principalement employés en Île-de-France et en Auvergne-Rhône-Alpes.

Carte de France des estimations de projets de recrutements difficiles (en %)



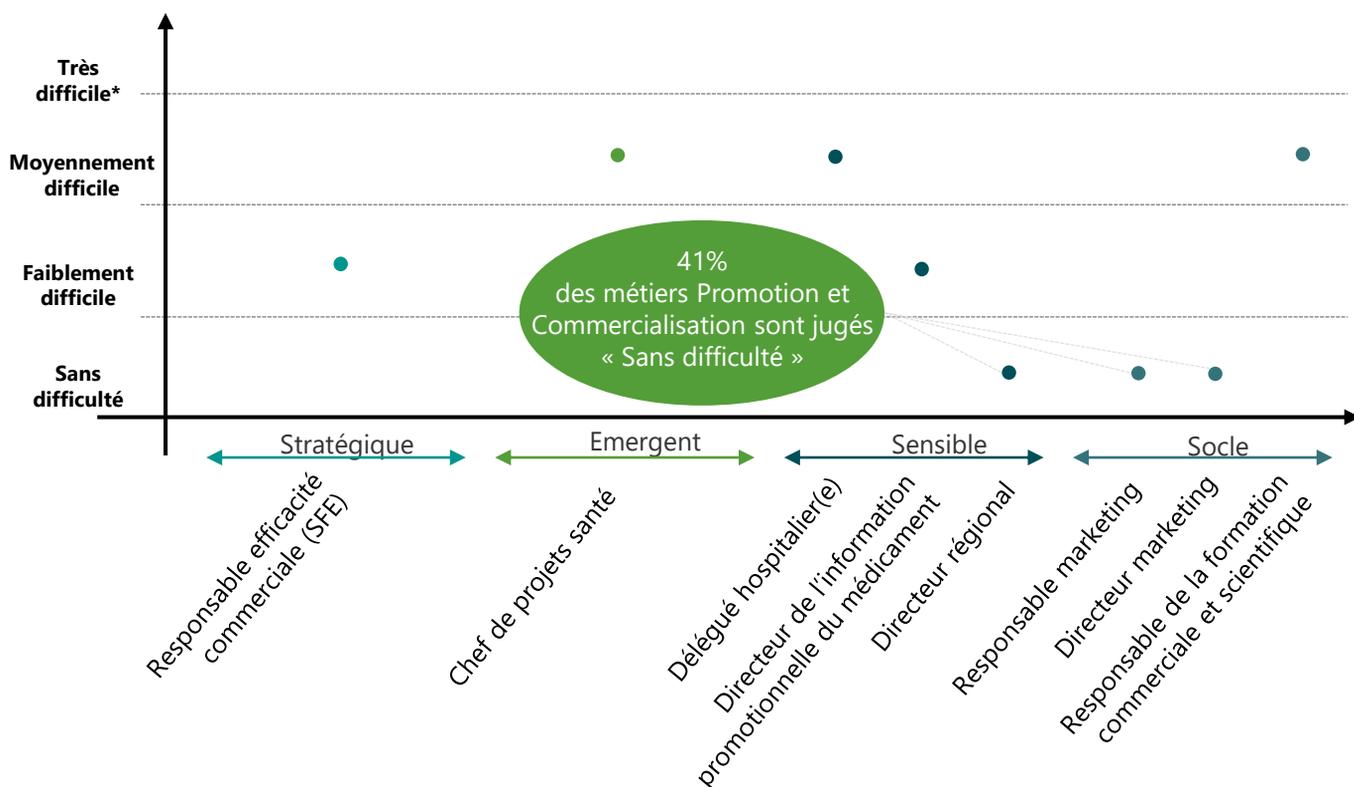
- Nous constatons des difficultés importantes de recrutements en **Auvergne-Rhône-Alpes**. Pour rappel, cette région représente environ 14% des effectifs des entreprises de la pharma.
- Ce résultat n'est cependant pas alarmant puisque la demande de recrutements pour les métiers de la commercialisation est faible en terme de volume et se concentre sur quelques métiers.
- De même, la **Provence-Alpes-Côte d'Azur** annonce des difficultés similaires mais les résultats sont également à relativiser car elle ne représente que 5,1% des effectifs de la pharma.
- Au contraire, **l'Île-de-France**, région majeure comptant le plus d'entreprises, ne semble pas connaître de difficultés de recrutement sur ces métiers.
- **L'Occitanie**, la **Nouvelle-Aquitaine** ainsi que le **Grand-Est** sont dans le même cas de figure.
- Les recrutements sur cette famille métiers dans les autres régions restent à la marge.

Echantillons de métiers par niveau de difficultés

L'indice de difficulté par famille métiers représente une moyenne de la difficulté de recrutement observée pour une famille donnée. Par conséquent, et afin de prendre en compte l'ensemble des informations obtenues au cours de l'étude, nous avons découpé chaque famille, permettant de mettre en exergue la disparité des difficultés de recrutement selon les métiers au sein d'une même famille.

Ce découpage nous a permis de libeller les métiers en fonction de la classification Emergent / Stratégique / Socle / Sensible.

On observe ainsi que 41% des métiers la famille Production sont jugés comme sans difficulté pour leurs recrutements.



Légende

- Emergent
- Sensible
- Stratégique
- Socle

*Les qualifications métier ont été choisies à partir des éléments suivants:

- Etude Leem « Les métiers prioritaires dans le cadre d'une redynamisation du secteur du médicament en 2020 » - Juillet 2020
- Les entretiens qualitatifs
- Benchmark Arthur Hunt Consulting
- Enquête « Besoins en Main-d'œuvre 2020 » réalisée par Pôle Emploi en décembre 2019

Promotion et Commercialisation – Marketing

Analyse des difficultés par métier

Les difficultés de recrutement par métier

	Formation / Administration / Export	Information promotionnelle	Marketing
METIERS TRES DIFFICILES à RECRUTER			
METIERS MOYENNEMENT DIFFICILE	Responsable efficacité commerciale (SFE)	Délégué hospitalier	Chef de projets santé
	Responsable grands comptes (KAM)		Responsable medical
	Responsable formation commerciale et scientifique		
METIERS FAIBLEMENT DIFFICILE	Chargé de formation réseau		Responsable marketing
	Délégué pharmaceutique		
METIERS sans tension recrutement	Directeur export	Directeur de l'information promotionnelle du médicament	Chef de gamme
	Responsable de zone internationale	Chargé de l'information promotionnelle du médicament	Directeur marketing
		Directeur régional	
		Directeur de zone	

Niveau de difficulté en fonction de la rareté de l'offre.

Ce tableau a été réalisé à partir des benchmark AHC et des données de l'étude Etude « Les métiers prioritaires dans le cadre d'une redynamisation du secteur du médicament » Juillet 2020 et confrontés à celles recueillies lors des entretiens qualitatifs organisés dans le cadre de ce projet (e-questionnaire et entretiens individuels).

Données Novembre 2020 Mabdesign AHC

Recommandations



Les principales causes identifiées relatives aux difficultés de recrutement

- Pénurie de candidats sur le métier – rare sur le marché
- ✓ Adéquation profil souhaité Versus Réalité marché dont rareté du Diplôme / formation initiale requise / souhaitée
- Attractivité du métier : contenu
- Attractivité du secteur d'activité Pharma
- Attractivité de l'entreprise (Image marque employeur)
- ✓ Attractivité du mode d'organisation
- Attractivité des conditions de travail (pénibilité, horaires)
- Localisation et difficulté d'accessibilité
- Attractivité de la rémunération
- Processus et mode de recrutement
- Concurrence forte sur ce métier sur le marché national ou industrie

Les principales actions recommandées sont les suivantes

Les axes majeurs restent la mobilité interne, les politique de rétention des talents et la formation

Continuer à donner une priorité à la mobilité interne sur cette famille métiers et des parcours interne de formation

- « on s'interdit toujours en premier lieu d'aller chercher à l'extérieur »

Retenir les talents en investissant sur le développement de leurs compétences :

- En déployant des plans de développement de compétences ciblés par ligne métier
- En utilisant les nouveaux outils digitaux de formation à distance
- En mettant en place des universités internes
- Des formations internes dispensées dans une professionnalisation des pratiques de mentoring en interne
- **Recruter des profils moins expérimentés et les former en interne**
- **Moderniser l'organisation vers les modèles d'entreprises apprenantes et/ou entreprises dites libérées**
- Des organisations simplifiées en termes de niveaux hiérarchiques, des équipes plus autonomes et responsables, des interactions facilitées entre les grandes directions et le Siège – Terrain.
- **Attirer de nouveaux talents venant du marketing digital des secteurs du retail ou de l'agroalimentaire**

Retour d'expérience



Investir en interne sur le développement des compétences

La tendance est de développer en interne les compétences manquantes aux profils actuels pour répondre aux nouveaux enjeux. Exemple du délégué hospitalier :

Compétences transverses

- Communication et management d'influence : Animer, développer et fidéliser le réseau des acteurs professionnels et institutionnels du secteur grâce à un sens aigu de la diplomatie et de la communication
- Maîtrise communication/animation de groupe
- Rôle de négociation élevé avec des grands comptes : notamment avec les achats en milieu hospitalier
- Bonne capacité de la négociation contractuelle (capacité d'analyse, force de conviction et de persuasion, persévérance et réactivité)

Compétences métier

- Maîtrise du milieu hospitalier : communiquer avec des établissements de santé, hôpitaux, cliniques, ...
- Maîtrise du mode de financement hospitalier (T2A)
- Connaissance des spécificités du PRS dont dépendent ses établissements
- Connaissance de la nature des protocoles thérapeutiques en vigueur utilisés au sein de son établissement dans les différents domaines thérapeutiques dont il a la charge

Exemple Parcours formation ligne métier sur une année

RÉGLEMENTAIRE

ACTEURS ET MARCHÉS
HOSPITALIERS
IMMERSION HÔPITAL

ENVIRONNEMENT HOSPITALIER ET
FINANCEMENT DE L'HÔPITAL

NOUVEAUX OUTILS

COACHING

CO-DEVELOPPEMENT

FORMATION MÉTIER PRODUITS OU
SERVICES

COMMUNICATION

DÉVELOPPER SON ÉCOUTE ACTIVE
& SON LEADERSHIP

AGILITÉ

ORIENTATION CLIENT

NÉGOCIATION

COOPÉRATION TRANSVERSALE



4. Zoom Famille métiers R&D

Une adaptation face à de nouveaux défis

Les modèles d'organisation de la R&D évoluent vers la création d'unités de recherche plus petites, spécialisées par domaine thérapeutique avec une multiplication des partenariats en France et à l'international.

La R&D se décloisonne, en associant plus systématiquement les équipes de Recherche et celles de Développement, avec le cas emblématique de la Recherche translationnelle, qui favorise une boucle d'interactions entre l'amont et l'aval de manière à enrichir et accélérer l'innovation ainsi qu'à favoriser son intégration dans les process industriels. Les métiers de la R&D s'en trouvent ainsi modifiés en profondeur avec une montée en puissance des métiers réglementaires et qualité

Exercer un emploi dans ces métiers nécessite de plus de plus de profils multiples compétences :

- des compétences scientifiques pointues sur des cœurs d'expertise (vaccin, galénique, biotechnologies, intégration système, robotique, nanotechnologies...),
- des compétences hybrides telles que bio-informatique, bioélectronique, optronique (alliant l'optique et l'électronique), théranostic (alliant thérapie et diagnostic) mécatronique, robotique, imagerie moléculaire, génie

logiciel...,

- des compétences en gestion de projets complexes inter-services et spécialités : travail en réseau et mode collaboratif multipartenaires, multiculturels.
- des compétences accrues en compréhension globale des enjeux de santé, d'intérêts médico-économiques, de management par la performance et de la qualité.

Par ailleurs, les besoins de compétences en Intelligence Artificielle ont explosé.

Des difficultés de recrutement inégales

- Au sein de la R&D, les différents corps de métiers ne rencontrent pas les mêmes difficultés.
- Il est jugé difficile voire très difficile de recruter les métiers suivants: Biostatisticien(ne), Ingénieur base de données, Bio-informaticien et Responsable partenariats de recherche.
- Pour le Coordinateur d'études cliniques, le Responsable opérationnel des études cliniques, le Responsable de projets R&D et le Technicien formulation, les recrutements sont jugés moyennement difficiles.

Panorama des métiers de la famille Recherche et Développement

Agent de laboratoire ; Animalier ; Attaché de recherche clinique ; Bio-informaticien ; Biostatisticien ; Biostatisticien sénior ; Chargé de recherche ; Coordinateur d'études cliniques ; Data manager (Gestionnaire de données) ; Data scientist ingénieur base de données ; Directeur des affaires médicales /pharmaceutiques ; Rédacteur médical ; Responsable conseil brevets ; Responsable de département R&D ; Responsable de partenariats de recherche ; Responsable de projet(s) R&D ; Responsable du développement clinique ; Responsable d'équipe de recherche ; Responsable formulation ; Responsable médical des études cliniques ; Responsable opérationnel des études cliniques ; Responsable veille scientifique et technique ; Technicien formulation ; Technicien R&D.

Data scientist

Des métiers et un environnement complexes

Un profil rare

D'après les résultats de l'enquête, peu d'entreprises internalisent ce métier du fait de sa tension de recrutement. Seuls les Big Pharma et les sociétés de services CRO/CDMO créent des départements Data Scientist en interne.

Les CRO clinique (ICTA, Domai therapeutics) cherchent aussi à internaliser ces profils.

Les biotech et les PME ne peuvent rivaliser avec ce que peut offrir une big pharma en terme de rémunération.

Du côté des candidats, le secteur de la pharma est considéré comme un des secteurs qui recrutent malgré un parcours de carrière où le développement des compétences est jugé comme « pauvre ».

Une science en mouvement

Les sciences biologiques sont passées d'une phase descriptive (analyse du vivant) à une phase prédictive. Aujourd'hui, les données biologiques sont utilisées pour construire des modèles prédictifs. Cette évolution a impacté les métiers et les compétences attendues : une émergence de nouveaux métiers à l'interface de la science et de l'ingénierie ; l'apparition de nouvelles disciplines, qui elles-mêmes recouvrent un ensemble de technologies.

Un des enjeux majeurs actuels est de traiter et de trier la quantité croissante d'information à disposition dans le domaine des études cliniques. Cela a généré un besoin en compétences scientifiques et techniques. Ainsi la famille biométrie et data management a considérablement évolué en dix ans dans ce domaine.

De plus, les évolutions technologiques ont imposé le développement de capacités à gérer, analyser et interpréter des volumes considérables d'information. Les méthodologies statistiques se sont faites de plus en plus complexes au fil du temps, avec de nouveaux modèles mathématiques et de nouveaux outils

de traitement des données.

En raison de l'augmentation du niveau de spécialisation technique dans certains métiers, l'activité doit souvent être externalisée. Les métiers se concentrent donc sur des activités de rédaction de cahier des charges et de management de projet : conception, supervision, et exécution. Ceci nécessite des compétences en gestion de projet.

De plus, les métiers de la famille Biométrie et data management doivent être en mesure de se coordonner avec l'ensemble des équipes support ainsi que les équipes des études cliniques. Les salariés du data management sont donc amenés à être en lien avec les services marketing et marketing digital, l'analyse de données par le data management pouvant être utile d'un point de vue commercial.

L'évolution de carrière de ces salariés experts est limitée et se fait principalement au sein de la famille métiers : il existe différents niveaux de séniorité allant de junior à confirmé ; en se spécialisant sur des activités de coordination et de gestion de projets.

Hors famille métiers, des mobilités des salariés existent vers le marketing en raison des compétences en analyse de données pouvant être appliquées à ce domaine. Le cœur de métier restant IT, les mobilités externes restent majoritaires notamment vers les Contract Research Organizations (CRO).

La capacité à acquérir un nouveau savoir vaudra plus que le savoir déjà appris. Les compétences comportementales attendues seront primordiales comme la capacité à s'adapter, l'agilité, la curiosité intellectuelle, l'envie d'apprendre et la capacité à coordonner un projet et/ou des prestataires externes.

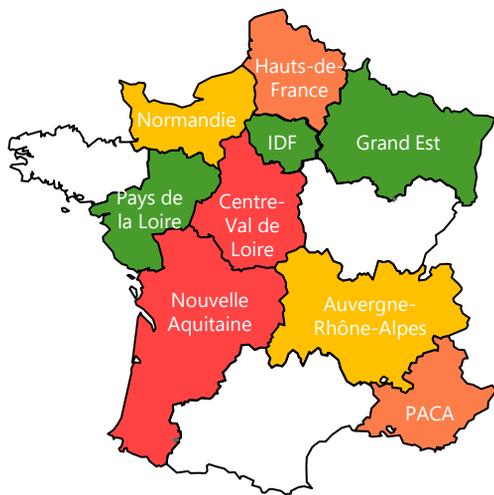
La R&D continue d'être au cœur des investissements

Les entreprises du médicament investissent environ 10% de leur chiffre d'affaires dans la R&D ce qui représente environ 6 milliards d'euros en 2019. Ces métiers sont donc essentiels. Il est important de noter que l'automatisation et l'informatisation croissantes des méthodes d'observation représentent des évolutions importantes dans le domaine. Les compétences digitales /IA se renforcent et tiennent une place clé.

Des chiffres clés qui expliquent les annonces de recrutements

La R&D compte 12 663 salariés en France. Les femmes représentent environ 63% des effectifs. Les salariés ont en moyenne 42 ans et une ancienneté médiane de 12 ans: on peut donc parler de profils expérimentés. Les CDI sont au nombre de 10 848 soit 86% des contrats. Les salariés sont principalement employés en Île-de-France.

Carte de France des estimations de projets de recrutements difficiles (en %)



Légende

81 à 100%	10 à 49%
50 à 80%	Moins de 10%

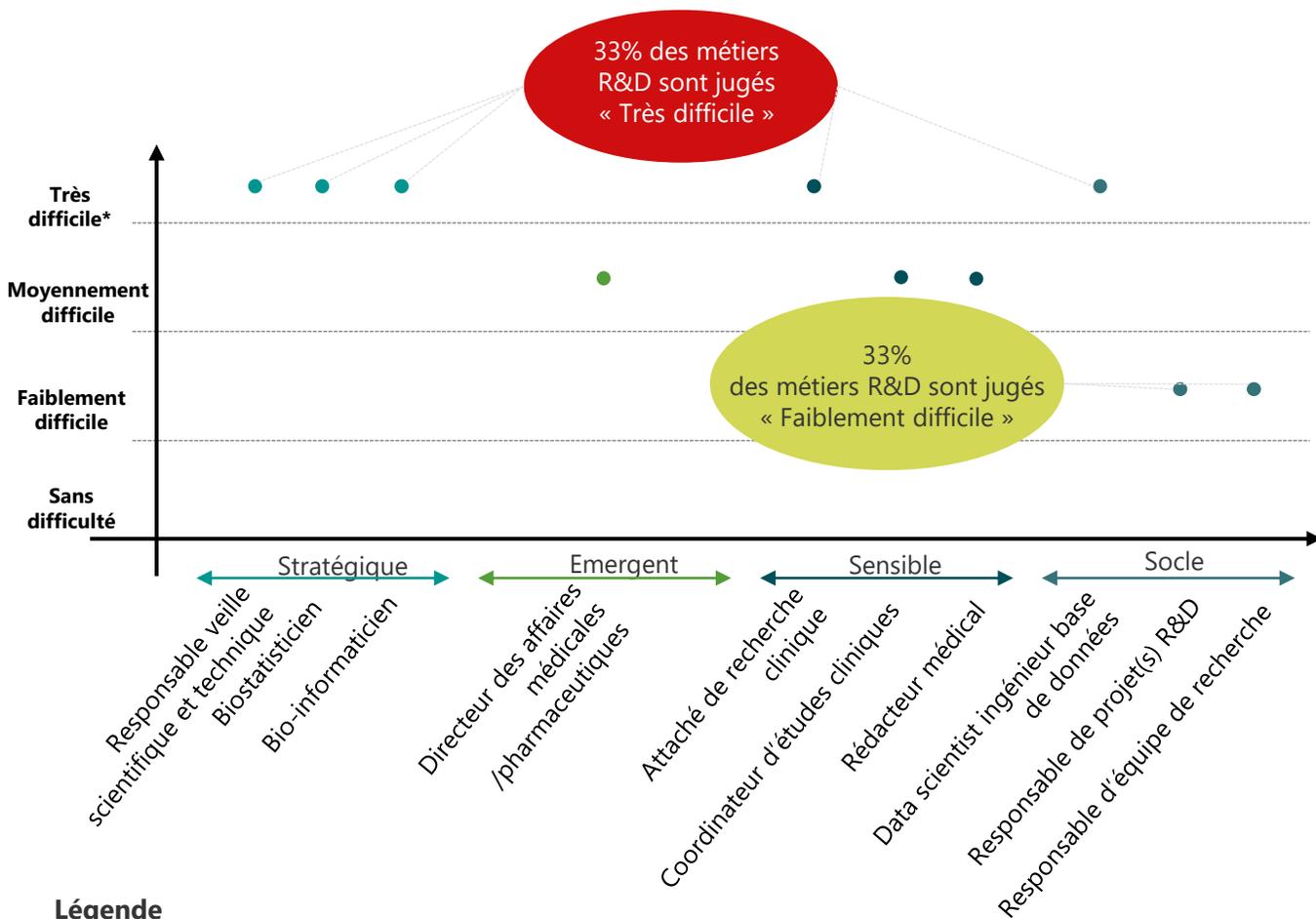
- En France, **22%** des projets de recrutements sont jugés difficiles.
- Le **Centre-Val de Loire** ainsi que la **Nouvelle-Aquitaine** ont annoncé des recrutements difficiles dans la famille R&D. Ces deux régions représentent respectivement moins de 6% des effectifs totaux des entreprises du médicament.
- Les **Hauts-de-France** et la région **PACA** ont annoncé des recrutements sensiblement difficiles. Pour rappel, elles représentent 11% des effectifs.
- L'**Auvergne-Rhône-Alpes** et la **Normandie** ont quant à elles déclarées moins de 50% de recrutements difficiles mais la R&D est très peu représentée sur ces territoires.
- Les **Pays de la Loire**, le **Grand Est** ainsi que l'**Île-de-France** avaient prévus peu de recrutements en 2019 sur 2020. Ces prévisions ont été finalement dépassées. La R&D est majoritairement présente dans la région Île-de-France qui représente 30% des effectifs.

Echantillons de métiers par niveau de difficultés

L'indice de difficulté par famille métiers représente une moyenne de la difficulté de recrutement observée pour une famille donnée. Par conséquent, et afin de prendre en compte l'ensemble des informations obtenues au cours de l'étude, nous avons découpé chaque famille, permettant de mettre en exergue la disparité des difficultés de recrutement selon les métiers au sein d'une même famille.

Ce découpage nous a permis de libeller les métiers en fonction de la classification Emergent / Stratégique / Socle / Sensible.

La famille R&D démontre bien l'importance du découpage, puisque ce dernier fait ressortir la dichotomie entre un tiers de métiers jugés très difficiles et un autre tiers jugés à l'inverse peu difficile à recruter.



Légende

- Emergent
- Sensible
- Stratégique
- Socle

*Les qualifications métier ont été choisies à partir des éléments suivants:

- Etude Leem « Les métiers prioritaires dans le cadre d'une redynamisation du secteur du médicament en 2020 » - Juillet 2020
- Les entretiens qualitatifs
- Benchmark Arthur Hunt Consulting
- Enquête « Besoins en Main-d'œuvre 2020 » réalisée par Pôle Emploi en décembre 2019

Famille R&D - Analyse des difficultés par métier

**METIERS TRES
DIFFICILES à
RECRUTER**

**METIERS
MOYENNEMENT
DIFFICILE**

**METIERS
FAIBLEMENT
DIFFICILE**

	Biométrie	Développement clinique	Recherche et Formulation
METIERS TRES DIFFICILES à RECRUTER	Biostatisticien		Responsable de partenariats de recherche
	Biostatisticien Senior		Bio-informaticien
	Ingénieur base de données		
	Data manager		
METIERS MOYENNEMENT DIFFICILE		Attaché de Recherche Clinique	Responsable de la veille scientifique et technique
		Directeur/Responsable des affaires médicales/pharmaceutique	Responsable de département R&D
		Coordinateur d'études cliniques	Technicien formulation
		Rédacteur médical	Technicien R&D
		Responsable conseil brevets	
		Responsable médical des études cliniques	
		Responsable opérationnel des études cliniques	
		Responsable du développement clinique	
METIERS FAIBLEMENT DIFFICILE			Responsable de projet(s) R&D
			Chargé de recherche
			Responsable formulation
			Responsable d'équipe de recherche
			Animalier
			Agent de laboratoire
	METIERS sans tension recrutement		

Niveau de difficulté en fonction de la rareté de l'offre.

Ce tableau a été réalisé à partir des benchmark AHC et des données de l'étude Etude « Les métiers prioritaires dans le cadre d'une redynamisation du secteur du médicament » Juillet 2020 et confrontés à celles recueillies lors des entretiens qualitatifs organisés dans le cadre de ce projet (e-questionnaire et entretiens individuels).

Données Novembre 2020 Mabdesign AHC

Recommandations



Les principales causes identifiées relatives aux difficultés de recrutement

- Pénurie de candidats sur le métier – rare sur le marché
- ✓ Adéquation profil souhaité Versus Réalité marché dont rareté du Diplôme / formation initiale requise / souhaitée
- Attractivité du métier : contenu
- Attractivité du secteur d'activité Pharma
- Attractivité de l'entreprise (Image marque employeur)
- ✓ Attractivité du mode d'organisation
- Attractivité des conditions de travail (pénibilité, horaires)
- Localisation et difficulté d'accessibilité
- Attractivité de la rémunération
- Processus et mode de recrutement
- Concurrence forte sur ce métier sur le marché national ou industrie

Les principales actions recommandées sont les suivantes

Séduire les jeunes chercheurs

La moitié des jeunes chercheurs français sont disposés à créer une start-up deeptech*.

Selon une enquête ouverte réalisée par PhdTalent et Bpifrance 2019, 44% des jeunes chercheurs envisageraient la création d'une start-up deeptech comme une option pour leur carrière.

Près d'un jeune docteur sur deux envisage la possibilité de créer une start-up.

S'ils le font, ce serait pour avoir un impact sur la société et pour transférer leur recherche", détaille

le directeur général de PhdTalent, Florian Andrianiazy. Un bon score, insiste-t-il : "si on regarde l'indice entrepreneurial français, qui pose la question de la même manière, le taux de personnes envisageant la création d'une entreprise n'est que de 19%. L'écart est très important".

Pour séduire les jeunes chercheurs il s'agit de réinventer des parcours de carrière et un mode de travail se rapprochant de l'entreprenariat. L'enjeu est de fidéliser les jeunes chercheurs et leur ouvrir des perspectives en dehors de leur filière métier traditionnelle R&D.

Un autre moyen de renforcer l'engagement des collaborateurs est de créer un lien particulier en début de carrière. Dans ce cadre, il est possible pour une entreprise et notamment pour les PME de financer la thèse d'un doctorant via le dispositif du CIFRE.

A SAVOIR

Bien que ce soit un **atout d'innovation** pour l'entreprise, financer une thèse peut s'avérer complexe pour les **PME**. Alors que le gouvernement souligne un sous investissement des PME françaises en R&D, le **plan de relance 2020** exprime quelques mesures visant à financer, promouvoir et soutenir l'investissement des projets innovants en entreprise. L'une de ces mesures encourage l'apprentissage par l'alternance et notamment l'embauche de doctorants en thèse CIFRE, pour une préservation des compétences en R&D ainsi qu'un maintien de la compétitivité des entreprises. Ce dispositif représente alors un avantage conséquent pour les PME qui étaient à l'origine de 41% de ces thèses dites « hybrides » en 2017.

LA CIFRE EN CHIFFRES

- 1500 thèses en entreprises ont été budgétées sur 2020
- Subvention annuelle de 14 000 euros par l'Etat
- Eligibilité au dispositif de Crédit Impôt Recherche (CIR) pour 30% de la part versée par l'entreprise

*Deeptech : toutes sociétés développant des innovations de rupture

Famille R&D - Recommandations

PME & INNOVATION - FINANCEMENT D'UN DOCTORAT



QU'EST-CE QUE C'EST ?

Le dispositif **CIFRE** relève de la **Convention Industrielle de la Formation par la Recherche** (créé en 1981) et a pour vocation de :

- Renforcer les échanges entre les laboratoires de recherche publics et les entreprises
- Favoriser l'emploi des diplômés d'un doctorat dans les entreprises
- Contribuer au processus d'innovation des entreprises du territoire français

Autrement dit, le dispositif permet d'enclencher un travail de recherche et de « *mettre l'entreprise sur les rails de l'innovation poursuivie, mais ne remplace pas le transfert industriel* » (Clarisse Angelier, Déléguée Générale de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie)

4 CLÉS DE RÉUSSITE

1. Définir des objectifs réalistes : l'objectif est de progresser sur un problème que l'entreprise n'arrive pas à résoudre seule.

➔ Ce n'est pas embaucher un doctorant comme un ingénieur « sous-payé ».

2. Cultiver une proximité avec le laboratoire : la collaboration et les échanges réguliers permettent d'identifier les problématiques scientifiques à lever et d'exprimer les problématiques clients.

➔ Les intérêts de chacun peuvent diverger, l'échange régulier, même en amont du début de la thèse, permet d'éviter les déconvenues.

3. S'accorder sur la propriété intellectuelle : elle doit être négociée dès l'initiation de la thèse pour s'accorder sur un partage des éventuels bénéfices ou contrat de licence.

➔ Concilier les intérêts de chacun.

4. Tirer le meilleur parti d'une collaboration entre deux mondes, qui peut être incertaine et sans obligation de résultats

➔ Voir les avantages compétitifs.

SOUS QUELLES CONDITIONS ?

La CIFRE associe systématiquement trois partenaires :

1. Un **employeur** (public, privé, association)
2. Un **laboratoire** de recherche (extérieur à l'entreprise)
3. Un **doctorant**

- Le doctorant, diplômé d'un master, est salarié de l'entreprise
- CDI ou CDD de 3 ans (36 mois)
- Salaire minimum de 23484 euros brut / an

COMMENT ?

- Constitution et dépôt d'un dossier à l'ANRT permettant d'apprécier la qualité scientifique et la pertinence du projet ainsi que des partenaires. L'employeur y joint :

- la déclaration unique d'embauche
- le contrat de travail

- Le contrat de collaboration avec le laboratoire, précisant les conditions de déroulement des recherches et les clauses relatives à la propriété intellectuelle

- Appréciation par le Délégué Régional de Recherche et Technologies (DRRT) de la viabilité financière et de l'encadrement des travaux du doctorant
- Après acceptation, l'ANRT transmet à l'employeur 2 exemplaires de la convention signée.

QUELS AVANTAGES ?

- Obtenir un avantage compétitif sur un sujet innovant qui ouvre des perspectives de développement commercial
- Développer le savoir-faire dans l'entreprise
- Faciliter le recrutement de compétences rares sur le marché
- Renforcer les liens avec un laboratoire et les projets collaboratifs
- Avoir accès à des dispositifs / outils coûteux dont les laboratoires sont en possession
- Entretenir un réseau d'experts



5. Zoom autres fonctions Support et Information médicale et réglementaire

Des métiers encore récents et stratégiques donc difficiles à recruter

Encore récente, la famille Information médicale et réglementaire regroupe les métiers qui traitent à la fois de toute l'information médicale relative aux produits d'une entreprise mais aussi de l'application de la réglementation pharmaceutique.

Ils ont un rôle de représentant et d'interlocuteur auprès des professionnels de la santé mais aussi des patients.

Les évolutions rapide du secteur

Les métiers de l'Information médicale et réglementaires occupent une place stratégique dans le développement des laboratoires. Garants pour ces derniers du respect de la réglementation française et étrangère et de la véracité de l'information délivrée, ils doivent avant tout pouvoir anticiper les mesures de demain qui impacteront les laboratoires et leurs décisions.

Face aux enjeux sanitaires et aux affaires qui ont secoué le monde de la santé, les laboratoires font face à une multiplication de contraintes réglementaires au niveau national, européen et

mondial. La capacité à travailler sur différents projets, de manière transversale et avec différents interlocuteurs devient de plus en plus importante pour accompagner cette évolution.

Pour répondre aux évolutions du secteur et aux réglementations de plus en plus drastiques et face aux apports thérapeutiques des nouvelles molécules, la diminution des effets secondaires est l'une des priorités des entreprises pharmaceutiques. Ce phénomène engendre une forte croissance dans le déploiement des services de pharmacovigilance.

Les entreprises pharmaceutiques sont confrontées à la nécessité de gérer les risques dans tous les domaines, donc de mieux les identifier, les évaluer, les anticiper.

Panorama des métiers de la famille Informations médicales et réglementaires

Accès au marché :

Directeur de l'accès au marché ; Responsable de l'accès au marché ; Responsable des études pharmaco-économiques ; Responsable des études épidémiologiques

Affaires réglementaires :

Chargé des affaires réglementaires ; Responsable des affaires réglementaires

Information médicale : Responsable de l'information médicale ; Responsable associations de patients ; Responsable médical en région (RMR-MSL)

Pharmacovigilance :

Chargé(e) de pharmacovigilance ; Pharmacovigilant ; Responsable de pharmacovigilance

Des métiers et des compétences émergents difficiles à recruter pour les PME

Responsable régional des relations scientifiques/médicales

Un recentrage de l'information promotionnelle sur l'accompagnement thérapeutique et l'orientation patient se déclare.

Un profond changement du paysage scientifique régional a lieu depuis la loi HPST impliquant une redéfinition des interactions entre les acteurs du système de santé régional.

Dans ce contexte, un métier en développement qui traduit le nouveau mode d'organisation agile des laboratoires.

Nous assistons en effet à un décloisonnement des expertises. Aujourd'hui, les métiers et les compétences se nourrissent les uns et les autres. Et ce n'est pas étonnant de voir l'apparition de nouveaux métiers dont la mission principale est l'animation de réseau interne et externe comme le RRI.

Responsable Ethique Déontologie Conformité

Les enjeux du contrôle qualité et de l'assurance qualité se renforcent, de même pour l'importance de la gestion des risques sanitaires et économiques et de l'anticipation et la gestion des crises .

Les compétences et les expertises en informatique et en digital s'ajoutent aux compétences métier traditionnelles pour

accompagner le développement de la digitalisation de la production.

L'autonomie et la responsabilisation de chaque salarié, le partage des bonnes pratiques trouvent une nouvelle utilité dans la nécessité d'anticiper et gérer les risques sanitaires potentiels.

La certification des sites industriels concernant les référentiels (BP,ISO...) ou les normes qualités internationales, impliquent une coordination de l'ensemble des fonctions du site pour sécuriser en amont toutes les phases du process.

Les compétences en développement analytique, en purification, en génie des procédés et en contrôle qualité, en anticipation et gestion des risques sont clés.

Responsable nouveaux médias

Avec le Web 2.0, le dialogue entre les marques et clients s'oriente de plus en plus vers les médias sociaux : blogs, forums de discussion, les plateformes de microblogging... offrent de nouveaux modes d'expression, de mobilisation et de partage de connaissance à toutes les parties prenantes du système de santé (patients, médecins prescripteurs, associations de patients, pouvoirs publics, entreprises...)

Des patients qui s'informent sur leur maladie, sur Internet.

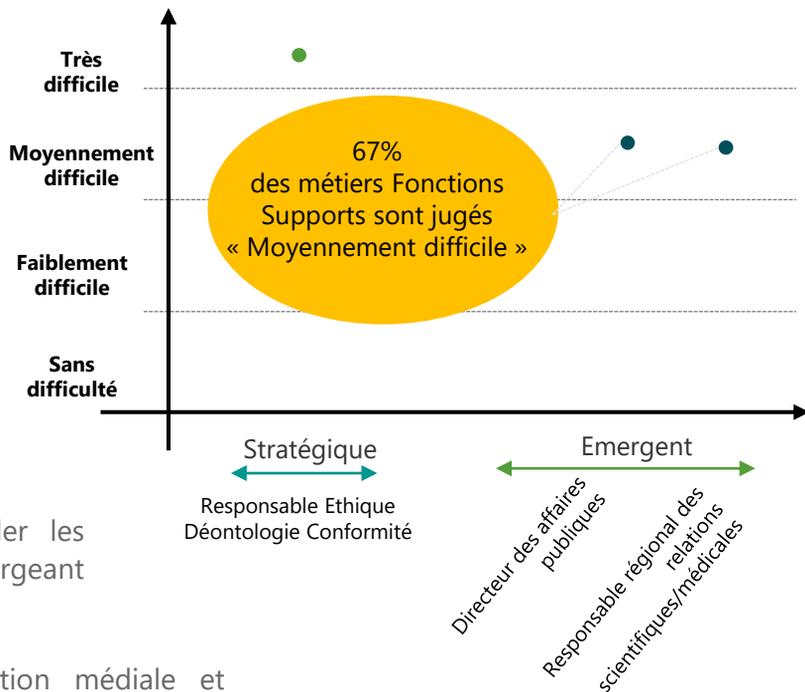
Les laboratoires doivent ainsi adapter leur façon d'interagir avec leurs interlocuteurs et leur communication via les sites internet et autres e-solutions.

Echantillons de métiers par niveau de difficultés

L'indice de difficulté par famille métiers représente une moyenne de la difficulté de recrutement observée pour une famille donnée. Par conséquent, et afin de prendre en compte l'ensemble des informations obtenues au cours de l'étude, nous avons découpé chaque famille, permettant de mettre en exergue la disparité des difficultés de recrutement selon les métiers au sein d'une même famille.

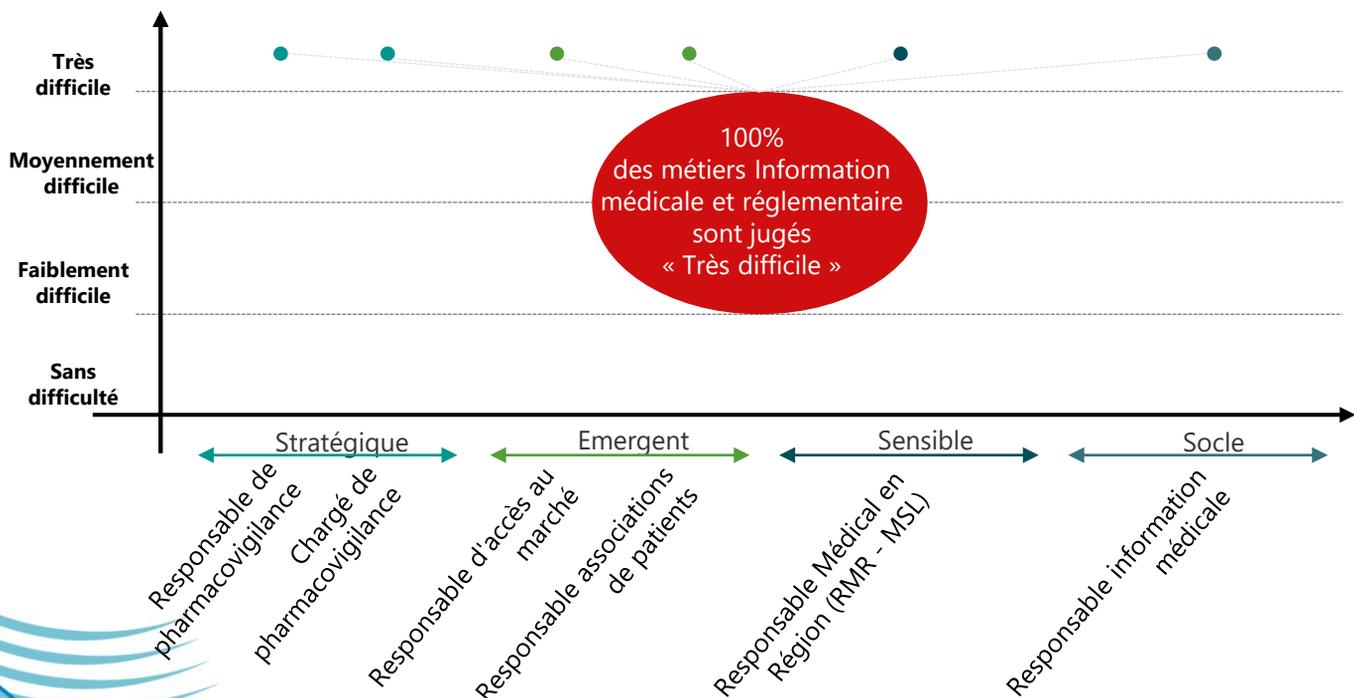
Ce découpage nous a permis de libeller les métiers en fonction de la classification Emergent / Stratégique / Socle / Sensible.

Tous les métiers de la famille Information médicale et réglementaire sont jugés comme très difficiles. On notera par ailleurs que l'unique raison pour laquelle la famille dans sa globalité n'est pas jugée comme la plus difficile (note globale de 15/20 contre 16/20 pour la famille R&D) est sa faible représentation (4%) dans l'effectif total en Santé.

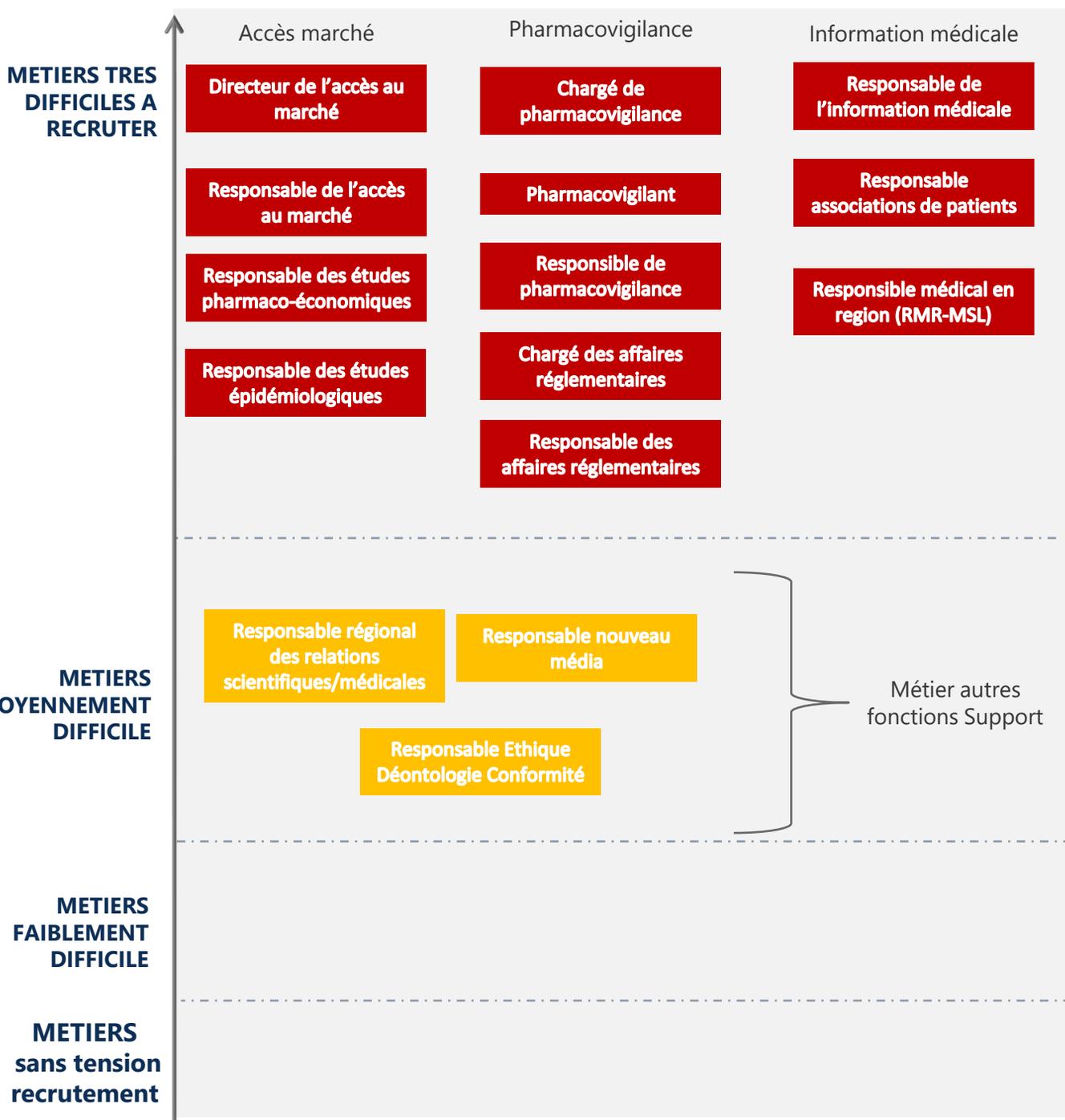


Légende des deux graphiques

- Emergent
- Sensible
- Stratégique
- Socle



Famille Autres Fonctions Support - Analyse des difficultés par métier



Niveau de difficulté en fonction de la rareté de l'offre.

Ce tableau a été réalisé à partir des benchmark AHC et des données de l'étude Etude « Les métiers prioritaires dans le cadre d'une redynamisation du secteur du médicament » Juillet 2020 et confrontés à celles recueillies lors des entretiens qualitatifs organisés dans le cadre de ce projet (e-questionnaire et entretiens individuels).

Données Novembre 2020 Mabdesign AHC

Annexes

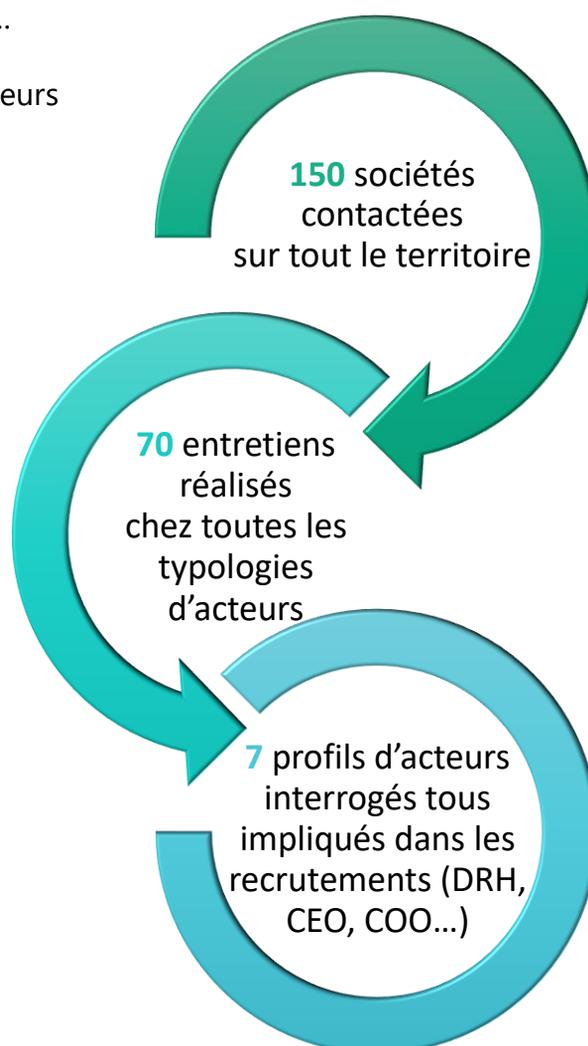
Analyse qualitative

Etude qualitative auprès des différents acteurs de l'industrie pharmaceutique.
 Cette étude a pour objectif de :

- Identifier et caractériser les typologies des postes non pourvus ou difficilement pourvus dans l'industrie pharmaceutique
- Qualifier les profils recherchés par les sociétés
- Lister et catégoriser l'ensemble des facteurs d'échecs des recrutements vus par les sociétés
- Identifier et comprendre les solutions mises en place par les acteurs pour pallier aux difficultés de recrutement

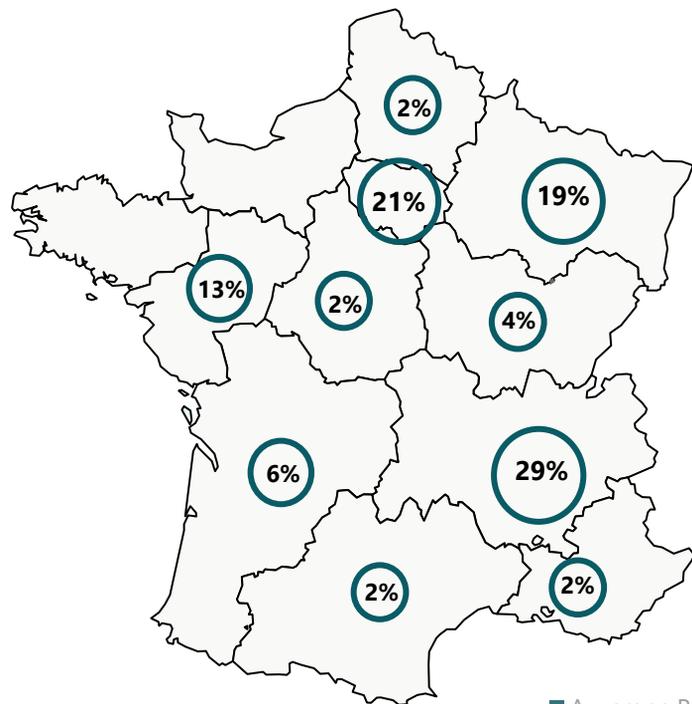
Ces entretiens ont été effectués auprès de l'ensemble du paysage de l'industrie pharmaceutique selon un ensemble de critères différenciant :

- Cœur de métier : Produits ou Services
- Typologie : PME, Start-up, CMO...
- Localisation géographique
- Diversité de profils des interlocuteurs

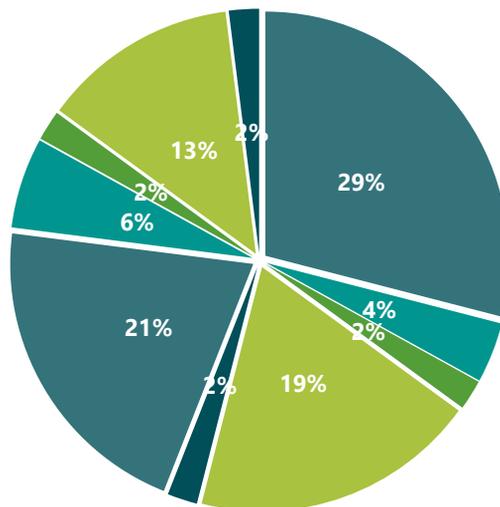


Détails
 méthodologiques
 en annexes

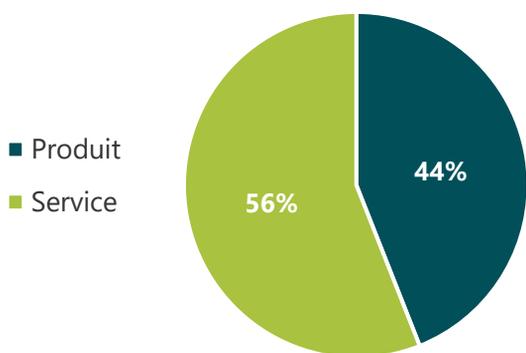
Analyse qualitative : Panel des sociétés et acteurs interrogés



Localisation des personnes interviewées



- Auvergne Rhône Alpes
- Bourgogne-Franche-Comté
- Centre Val de Loire
- Grand Est
- Hauts de France
- Île de France
- Nouvelle Aquitaine
- Occitanie
- Pays de la Loire
- Province Alpes cote d'azur



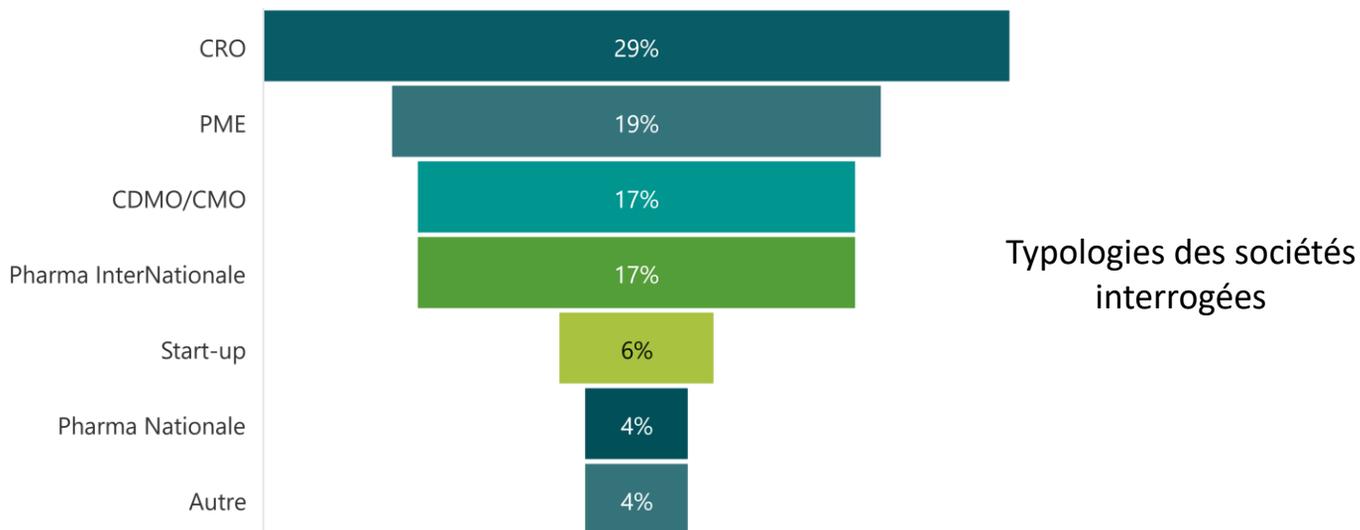
Le paysage français de l'industrie pharmaceutique se caractérise par 25%-33% de société produits pour 75%-66% de sociétés de services.

Cette dichotomie est respectée dans nos entretiens (nous avons interrogés plus de sociétés de services que de sociétés de produits) afin que les retours soient représentatifs du marché français.

Echantillons des sociétés interviewées :



Analyse qualitative : Panel des sociétés et acteurs interrogés



Profils des acteurs interrogés



Société	Typologie		Taille	
Difficulté de recrutement	Non		Postes : - -	
	Oui	Volume	Postes publiés :	
			-	temps
			-	
			-	Technique de recrutement :
Origine de l'ouverture des postes			Impact Covid :	
Raisons de l'échec	Interne			
	Externe			
Solutions				
Commentaires				

MabDesign et Arthur Hunt Consulting sont mandatés par le LEEM et l'OPCO2i dans le cadre d'une étude portant sur les offres d'emplois non pourvues pour les entreprises du médicament.

Dans ce cadre, l'étude aura pour finalité de :

- Evaluer la proportion des offres en recrutement non pourvues par les entreprises des entreprises du médicament ;
- Qualifier ces annonces / projets de recrutement selon les métiers définis par la filière dans sa cartographie ;
- Lister, analyser et catégoriser les facteurs d'échecs des recrutements concernés, qui peuvent être multiples et liés ;
- Proposer des pistes de préconisations pour apporter aux entreprises des solutions pour limiter la proportion des recrutements échoués.

Société :

Interlocuteur :

Commentaires :

Profil de l'interlocuteur

- RH
- Opérationnel / Scientifique
- Double profil

Profil de la société / panel :

- o Type de société :
 - Produit thérapeutique
 - Services (CRO, CDMO, fournisseurs...)
 - Autres, précisez :
- o Taille de société :
 - Start up (moins de 10 personnes)
 - PME (moins de 250 personnes)
 - Grand groupe
 - Société française
 - Société étrangère

Offre non pourvue

Non

Quels postes recherchés ?
Date du dernier recrutement ?
Difficulté lors des derniers recrutements ?

- Oui -> lesquels ?

- Non

- Solutions apportées ?

Profil des candidats ?
Technique de recrutement (site, réseau...)
Est-ce arrivée par le passé d'avoir une offre non pourvue ?

Non

Oui (-> cf. questions section

suivante)

Oui

- Proportion / Volume d'offres non pourvues
- Combien de temps avant fermeture ?
- Profil des postes recherchés ? Familles de métiers (cf liste)
- Profil des candidats ?
- Technique de recrutement (site, réseau...) ?

Quelles sont les difficultés rencontrées ?

- o Raison de l'échec
 - Interne : Société / Poste /...
 - Externe : Candidat / formation
- o Solutions mises en œuvre ?
- o Ces solutions ont-elles été utilisées pour un autre recrutement ?

Ouverture de poste

- o Nouvelle activité ?
- o Expertise manquante (départ de personnel) ?
- o Accroissement du cœur de métier

Impact du Covid

- o Pénurie de poste
- o Pénurie de candidat
- o Autre impact
 - Blocage de budget ?

Marché de l'emploi :

- o Question ouverte
- o Point non abordé

Autre contact à nous recommander pour cette étude ?



Votre retour d'expérience en matière de recrutement

Votre avis est essentiel !

leem
les entreprises
du médicament



OPCO
2i
COMPÉTENCES
INDUSTRIELLES

Date limite de participation : 23 octobre 2020

Nous vous contactons dans le cadre d'une étude mandatée par le Leem et OPCO 2i portant sur les offres d'emploi non pourvues des entreprises du médicament.

Cette étude prospective vise à :

- Mesurer le volume d'offres d'emploi non pourvues des entreprises du médicament ;
- Qualifier ces annonces / projets de recrutement selon les métiers définis par la filière dans sa cartographie ;
- Lister, analyser et catégoriser les facteurs d'échecs des recrutements concernés ;
- Proposer des pistes de préconisations pour apporter aux entreprises des solutions concrètes

La présente enquête, sous format d'e-questionnaire, nous permettra de recueillir les informations quantitatives afin d'amorcer l'identification des difficultés de recrutement et l'analyse globale des facteurs d'échec.

Le Leem, syndicat des entreprises du médicament, a pour mission de représenter et défendre l'industrie du médicament, conduire la politique conventionnelle avec l'Etat, négocier avec les partenaires sociaux, promouvoir et défendre l'éthique.

L'OPCO 2i est le nouvel opérateur de compétences interindustriel. Il a pour mission d'informer, de conseiller et d'accompagner les entreprises dans la mise en œuvre de leurs projets RH, compétences, formation et apprentissage.

1. Qui êtes-vous ?

Votre profil*

Type de société*

Taille de la société*

2. Avez-vous des difficultés de recrutement (dans les 12 derniers mois) ?

Avez-vous des offres non pourvues ?*

Oui Non

Depuis combien de temps en moyenne ?

mois

Pour quel typologie de métier ?* (Recherche par mot-clef possible)

Préciser si autre

3. Lorsqu'une offre de recrutement n'est pas pourvue, quelle en est la cause majeure ?

Votre difficulté de recrutement est liée à :* (3 réponses possibles maximum par ordre d'importance)

- Une pénurie de candidats sur le métier (rare sur le marché)
- Les candidats répondant à l'annonce ne disposent pas du profil adéquat (manque d'expérience, de diplôme, de motivation)
- Un diplôme spécifique est impérativement requis et les postulants à l'offre n'ont pas ce diplôme
- La nature du poste proposé (distance, horaires, pénibilité, salaire...) n'attire pas les candidats potentiels
- Le métier en lui-même ne séduit pas (Attractivité du poste)
- Le lieu de travail (problèmes de transport) est un frein aux candidatures
- Un déficit d'image de l'entreprise et/ou du secteur ne favorise pas les bonnes candidatures
- Vos procédures internes de recrutement (disponibilité, trop de démarches...) démotivent les candidats potentiels

Préciser si autre

4. Une offre de recrutement n'aboutit pas.

Vos solutions ?* (3 réponses possibles maximum)

- Accepter un délai de recrutement plus long et rester sur la recherche initiale
- Recruter sur un niveau inférieur et former le candidat en interne : modifier la description du poste
- Afficher une rémunération plus attractive
- Changer le mode de recrutement
- Modifier l'organisation interne et recruter différemment
- Recourir à d'autres types de contrats (intérim, apprentissage, alternance, stagiaires, contrats de professionnalisation)
- Former des salariés déjà présents dans l'entreprise

Préciser si autre

5. Si vous estimez que la problématique est davantage liée à l'entreprise plutôt qu'au profil du candidat recherché :

Quel en serait la cause principale ?* (3 réponses possibles maximum)

- La marque employeur de votre entreprise
- Votre politique rémunération
- Votre localisation (bassin d'emploi)
- L'attractivité de votre secteur
- Le budget
- Un désaccord entre RH et Opérationnel sur le profil à recruter
- Un processus de recrutement trop long ou mal organisé
- Un mauvais ciblage au départ pour la définition du profil
- Un manque de présence sur les différents canaux de recrutement (réseaux sociaux, écoles, forums, ...)

Préciser si autre

Vos solutions ?* (3 réponses possibles maximum)

- Faire appel à Pôle emploi
- Faire appel à des cabinets de recrutement spécialisés
- Faire appel à d'autres intermédiaires spécialisés (missions locales, centre de formation, écoles)
- Sponsoriser la cooptation en interne (rémunérer la cooptation)
- Externaliser la compétence recherchée
- Faire évoluer ou professionnaliser votre processus de recrutement
- Lancer une démarche de marque employeur
- Revoir votre politique rémunération sur certains métiers
- Rendre l'offre d'emploi plus attractive, améliorer les conditions de travail (horaires, salaires, avantages)

Préciser si autre

6. Quels sont les principaux motifs de recrutement ?

Vos motifs ?* (3 réponses possibles maximum par ordre d'importance)

- Création d'une nouvelle activité – nouveau besoin - La compétence n'existe pas en interne
- Développement de votre entreprise – besoin quanti
- Volonté de recruter des personnes ayant un handicap / nouvelle législation
- Recrutements d'alternants
- Remplacements des départs à la retraite
- Remplacements suite à des départs définitifs de salariés (démission, licenciement)
- Remplacements suite à des absences ponctuelles de salariés
- Pour faire face à un surcroît d'activité ponctuel

Préciser si autre

7. Le sujet vous intéresse, nous serions très heureux d'en discuter avec vous au téléphone. (format de 30 minutes)

Acceptez-vous d'être recontacté par téléphone ?* oui non

Votre numéro de téléphone

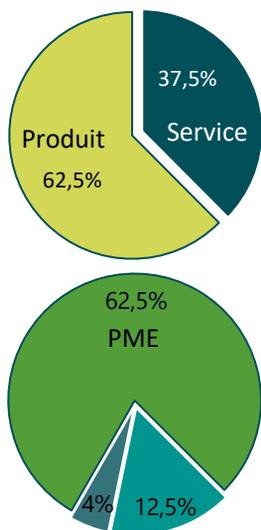
Valider le questionnaire

*Champs obligatoires

Résultats E-Questionnaire

E-questionnaire : l'ensemble des questions posées permettaient de :

- Caractériser la typologie de la société et du profil répondant
- Identifier les familles de métiers difficiles à pourvoir
- Les problématiques internes (dues à la société) et externes (dues au candidats)
- Les solutions mises en place



A noter que les retours du e-questionnaire sont anonymes.

L'étude des données issues de ce e-questionnaire montre que le panel des répondants est majoritairement caractérisé par des **PME** (sociétés entre 10 et 250 personnes) développant des **Produits thérapeutiques**.

Sur les 6 familles métiers de l'industrie pharmaceutique, les 2 principales pour lesquelles **des difficultés de recrutements** sont reportées sont la **R&D et la QEHS**. Ces 2 familles regroupent 60% des difficultés de recrutement à elles seules. La famille de métiers R&D représente la catégorie d'embauche principale dans l'industrie pharmaceutique, il est donc normal que nous retrouvions une grande proportion de problématiques pour cette famille. Les entretiens qualitatifs pourront confirmer ce point ainsi que les difficultés de la famille QEHS.

Il est à noter que les répondants pouvaient indiquer jusqu'à 3 réponses par questions.

70% des sociétés déclarent recruter suite au **développement de leurs sociétés** et donc à **une croissance de leurs activités**. Viennent ensuite comme raisons du recrutement le remplacement de personnels (turnover) et la création d'une nouvelle activité nécessitant de nouvelles compétences (56% des réponses pour chaque raison).

Les raisons évoquées pour expliquer ces difficultés sont multiples :

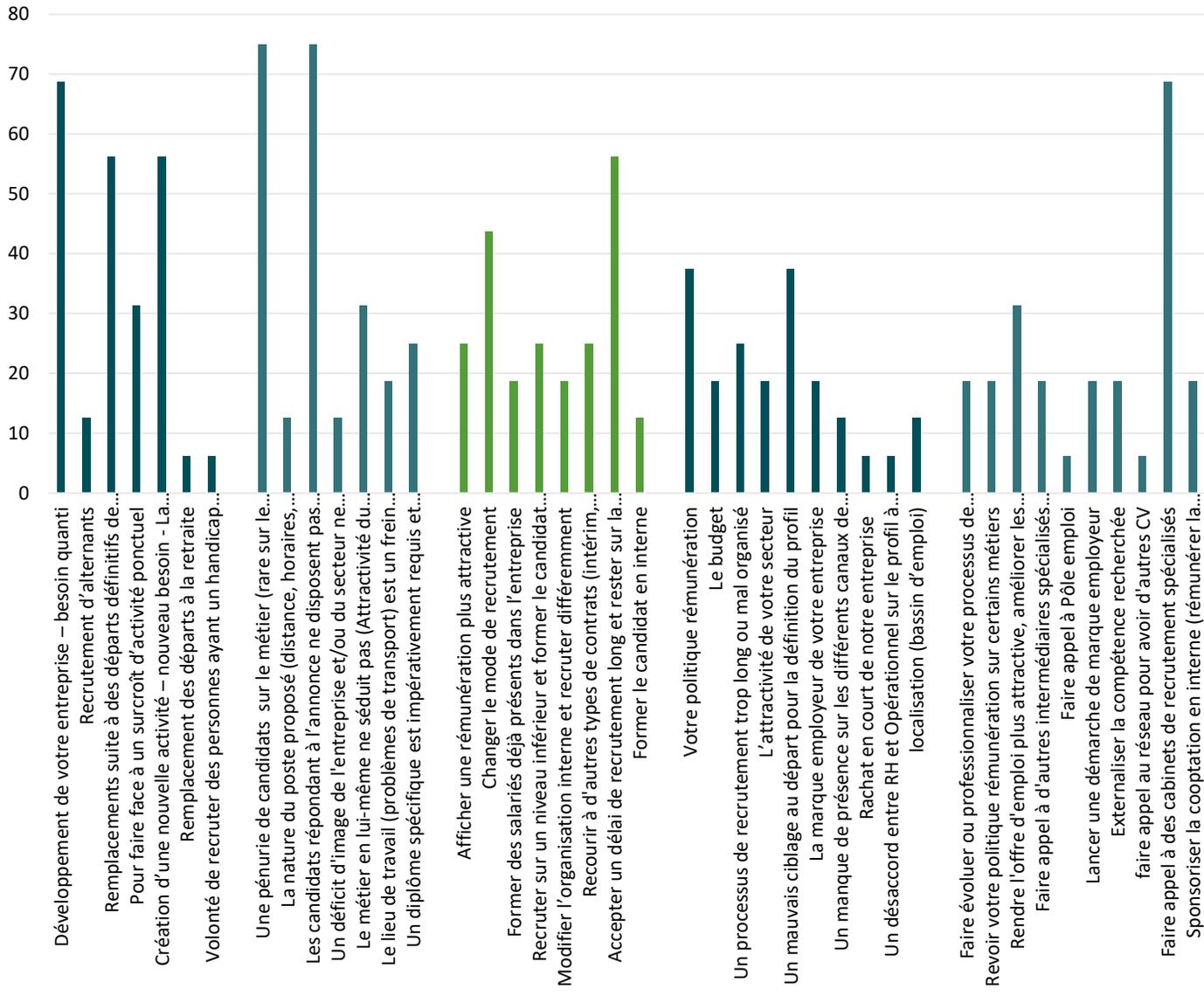
- Raisons externes principales (75% des réponses) :
 - Une « **Pénurie de candidats** / profils rares »
 - Des candidats ne disposant **pas du profil adéquat** (sur les soft et/ou hard skills)
- Raisons internes : les réponses à cette question ont présenté beaucoup de variabilité, toutefois les deux causes les plus fréquemment évoquées avec 38% de réponses sont :
 - Une **politique de rémunération** impactant négativement le recrutement
 - Une **mauvaise définition et donc ciblage du profil** recherché

Enfin, nous avons cherché à caractériser les solutions mises en place par ces sociétés pour pallier à ces problèmes de recrutement.

La quasi-totalité des acteurs va mettre en place au moins deux solutions pour faciliter leurs recrutements.

On observe que 1 société sur 2 (56%) va accepter d'allonger son délai du recrutement. En parallèle, un ensemble de différentes mesures sera mis en place avec 1/3 des sociétés ayant indiqué qu'elles reformulaient l'offre pour la rendre plus attractive mais surtout les **75% des sociétés vont déléguer le recrutement à un cabinet spécialisé**.

Les données issues de ce e-questionnaire viennent supporter et corroborer les informations issues des entretiens qualitatifs. L'ensemble de ces données est pris en compte dans l'analyse par famille métiers.





  [observatoire-competences-industries.fr](https://www.observatoire-competences-industries.fr)
