

CONSULTANT

Aktehom décrypte les trois facettes du métier

Entre conseil stratégique, maîtrise d'œuvre de projets et renfort capacitaire, le métier de consultant cache des réalités bien différentes. Pour éviter toute surprise, tant pour les futurs collaborateurs que pour les futurs clients, Aktehom décrypte les fondamentaux de la profession.



McKinsey, Deloitte, Altran, Oxo consulting, Oresys, Aktehom... toutes ces entreprises ont pour point commun de proposer des prestations de conseil pour l'industrie pharmaceutique. Mais pour Guillaume Cardon, président d' Aktehom, derrière cette même dénomination se cachent des réalités bien différentes. « Notre positionnement en tant que « Solution Provider » consiste à définir, piloter et mettre en œuvre des projets d'amélioration industriels, réglementaires ou humains dans un mode autonome, fondé sur l'expertise et le retour d'expérience. Il s'agit de s'engager pour le client pour gagner en efficacité et en qualité. La prise en main en interne du projet permet de s'engager sur des résultats. Le client dispose d'un interlocuteur unique qui met en œuvre le projet et assure l'intervention des bonnes compétences au bon moment », explique-t-il. Premier exemple de projet : « une société reçoit une injonction de l'ANSM sur sa non maîtrise du nettoyage. Elle peut soit faire appel à une société qui mettra à disposition une personne expérimentée vis-à-vis de cette problématique, soit faire appel à une société comme Aktehom, qui va concevoir une approche sur mesure, spécifique au besoin de son client et mobiliser, au jour le jour, l'équipe qui répondra à la problématique posée par l'injonction ». Dans ce cas, le chef de projet Aktehom met en place une démarche et pilote le plan d'actions avec son client : après une phase rapide de cadrage, il s'agit de formaliser puis de soutenir la mise en

œuvre de solutions qui peuvent porter sur la stratégie, l'organisation, les pratiques opérationnelles sur les équipements, la formation du personnel, l'évolution de la culture qualité... Autre exemple avec une société qui dispose d'un procédé bien établi et veut commander une nouvelle ligne de production pour augmenter ses capacités. Deux options s'offrent à elle : soit la commande de machines à l'identique, soit faire appel à une société comme Aktehom qui, en tant que « Solution Provider », analysera le procédé en intégrant l'approche Quality by Design, pour optimiser la maîtrise du nouvel équipement.



GUILLAUME CARDON,
PRÉSIDENT D'AKTEHOM.

Au vu de ces deux exemples, on comprend pourquoi l'organisation interne d'un « Solution Provider » ne permet pas d'être pertinent sur le marché du « renfort capacitaire », où certains grands acteurs de la prestation de service externalisent des collaborateurs dans des entreprises clientes. La mission d'un fournisseur de renfort capacitaire consiste à apporter une compétence individuelle dans les équipes clients en place, dans le cadre de missions de durées longues, qui peuvent s'étaler de plusieurs mois à plusieurs années. En France, il existe un marché important pour ce type de prestation qui pourrait s'apparenter à une sorte d'intérim, même si la législation du travail ne le considère pas comme tel (voire pyramide d'Oresys). En revanche, avec l'approche de « Solution Provider », Guillaume Cardon se sent plus proche des sociétés de Conseil Stratégie (McKinsey, Deloitte,...) qui éclairent leurs

clients sur les transformations à mener dans leurs entreprises. Il réfléchit d'ailleurs à ajouter à son offre Aktehom Solution une offre, baptisée Aktehom Consulting, qui positionnerait sa société sur cet échelon ultime. Néanmoins, ce qui préoccupe aujourd'hui ce dirigeant, c'est l'amalgame qui est fait entre ces trois approches du métier de consultant. Une société positionnée en « Solution Provider » privilégie l'embauche de cadres d'expérience de l'industrie pharmaceutique pour mener à bien ces missions complexes et accompagner le changement.

Pour faciliter la compréhension du positionnement de son cabinet, Guillaume Cardon souligne que choisir la maîtrise d'œuvre de projet est une garantie de performance économique. Chaque chef de projet pilote une équipe de consultants où tous adaptent leur temps en fonction des besoins de la mission. Ceci est rendu possible par le fait qu'ils mènent en général plusieurs projets de front. « Toutes les heures de présence sont efficaces. Si on ne peut plus avancer suivant le planning prévu, des membres concernés de l'équipe sont affectés à d'autres projets chez d'autres clients, indique Guillaume Cardon. A contrario, pour les prestations de type « renfort capacitaire », le client doit payer ses consultants en toutes circonstances, même en cas de retard ou d'arrêt de mission. Par ailleurs, avec Aktehom, le client a pour seul interlocuteur le chef de mission. D'un point de vue ressources humaines, l'implication du client est donc plus faible. Ce type de prestation de maîtrise d'œuvre de projet est en fort développement, notamment poussé par la structuration des services achats, qui attendent aujourd'hui des engagements de résultats et plus seulement de la fourniture de ressources. Guillaume Cardon estime que les mentalités changent. « Il est important de décrire ces trois aspects du métier de consultant pour en donner une vision claire à de futurs collaborateurs et de futurs clients. Le détail du mode de fonctionnement des différentes entreprises de conseil est clé, tant pour la vie professionnelle du nouvel embauché que pour le client, pour

3 questions à

Pauline Clémencin responsable recrutement



© Aktehom

Quel est votre objectif de recrutement pour 2018?

Notre objectif pour 2018 est de réaliser une dizaine de recrutements pour maintenir le cap d'une croissance saine et de qualité. Nous recherchons principalement des consultants expérimentés, avec au moins 5 ans d'expérience dans le secteur pharmaceutique afin de répondre à la confiance de nos clients et de continuer à renforcer nos expertises, mais nous recruterons également des consultants juniors motivés pour intégrer ce précieux métier qu'est le consulting. Nous cibons des profils de pharmaciens, d'ingénieurs, de chimistes, d'experts réglementaires... Nous pouvons être confrontés à une certaine méfiance des candidats par rapport au métier du conseil. Nous nous efforçons donc de communiquer

et de valoriser notre approche « multi-projet » et la diversité des missions très enrichissantes pour nos consultants. Aktehom étant un cabinet à taille humaine, nous proposons un parcours d'intégration et de formation personnalisé.

Quelle est votre stratégie pour diffuser ces offres?

Si nos annonces sont, bien sûr, diffusées sur les « jobboards » traditionnels, nous avons conscience que cela ne suffit pas aujourd'hui. Nous développons notre communication sur les réseaux sociaux – notamment LinkedIn, Viadeo et Facebook – « vitrines » de nos expertises et de l'expérience Aktehom. Nous renforçons aussi notre positionnement de référent sur le secteur pharmaceutique en intervenant aux différents congrès et groupes de travail du secteur comme l'A3P de Biarritz, ISPE,... ainsi que par des publications dans des magazines spécialisés comme

Industrie Pharma. Enfin, nous tissons des relations privilégiées auprès de formations ciblées pour échanger avec les étudiants: les facultés de Pharmacie de Chatenay, Lyon et Strasbourg, l'Institut de Pharmacie industrielle de Lyon (IPII), ainsi que des écoles d'ingénieurs comme l'Insa, l'Ensic et l'ENSTBB.

Comment arrivez-vous à fidéliser vos collaborateurs?

Il est difficile d'amener des candidats à notre métier, mais une fois qu'ils sont en poste, nous sommes plutôt « bons » pour la fidélisation. Nous avons en effet un très faible « turnover ». Nous pouvons l'expliquer par la diversité des missions qui ne laisse pas de place à la routine, assure une montée en compétences permanente, mais aussi sur notre gestion personnalisée des carrières et l'importance que nous accordons au bon équilibre vie professionnelle/vie privée pour nos collaborateurs.

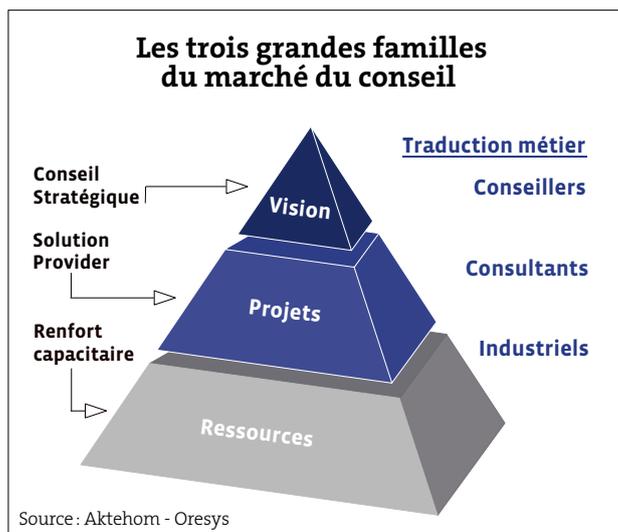
lequel chaque mode d'intervention répond à une typologie de besoin, et qu'à ce titre tous les choix sont respectables », conclut le dirigeant.

Un pôle innovation pour anticiper les besoins futurs

Enfin, loin de dédier tous ses consultants au travail de terrain, Aktehom s'est doté d'une cellule innovation impliquant cinq personnes pour préparer l'avenir. À sa tête, la société vient de nommer Delphine Bernoud, diplômée de l'Institut de pharmacie industrielle de Lyon ou IpiI, qui était auparavant responsable de la région de Lyon. « Mon rôle consiste à insuffler à mon équipe l'énergie et l'envie d'innover, pour positionner Aktehom sur de nouvelles activités avec une approche différente de la concurrence. Par exemple, nous travaillons sur la *Quality by Design analytique*, nous intervenons sur les hommes et les organisations, notamment sur la thématique *Mindset Evolution*, l'accompagnement au changement ou encore *l'Effizienz au plus près des projets industriels du secteur*. Nous initiions une démarche sur les systèmes de management intégrés en lien avec la notion *Entreprise Excellence* », énumère la nouvelle directrice. En 2018, Aktehom mettra à disposition les outils d'implémentation de la *Control Strategy* sur les productions de routine, en prolongement de la démarche *Quality by Design*,

EXPLIQUER LE MÉTIER DE CONSULTANT PAR UNE PYRAMIDE

Yves Salomon, directeur général de la société de conseil Oresys, propose de comparer le vaste marché du conseil à une pyramide qu'il divise en trois parties. En haut, le marché est étroit et correspond à des prestations de conseil stratégique des grands cabinets internationaux. Il parle d'un métier de conseillers. En bas, c'est le marché plus vaste du renfort capacitair où Yves Salomon qualifie les acteurs d'« industriels du conseil ». C'est au centre de la pyramide qu'il positionne le métier de consultant, tel qu'il est pratiqué par sa société. Mais il ajoute que ce qui complique la compréhension de ce métier, c'est



Source: Aktehom - Oresys

la porosité qui existe entre ces trois couches. « Chaque opérateur va avoir tendance à déborder sur les activités

des couches adjacentes pour faire croître ou pérenniser leur marché », ajoute Yves Salomon.

appliquée depuis des années aux produits en développement et en rétro-ingénierie sur les « legacy products ». 2018 verra aussi l'intégration de l'Excellence opérationnelle, alliant Qualité et Performance, notamment avec les activités de « *compliance qualité* ».

L'une des missions de ce pôle sera enfin de développer des réponses aux nouveaux marchés, comme celui des nouvelles exigences sur les dispositifs médicaux et des médicaments combinés. ■

SYLVIE LATIEULE