

*Bonnes pratiques
d'entreprises*
**socialement
responsables**



Avec le concours de CDC Entreprises et des fonds partenaires de France Investissement

1 • L'emploi comme un sujet majeur et non comme la première variable d'ajustement

2 • L'utilisation durable des ressources

3 • Des impacts environnementaux maîtrisés

4 • Le dialogue social comme méthode de progrès social et de résolution des problèmes

5 • Des ressources humaines gérées comme la première richesse de l'entreprise

6 • L'attention portée aux personnes

7 • Le partenariat avec les fournisseurs et les clients

8 • Le souci du territoire local

9 • Une gouvernance claire et efficace

10 • Un management qui anticipe

Innate Pharma est une entreprise de biotechnologies, spécialisée dans le domaine de l'immunothérapie (cancer et maladies inflammatoires). Implantée à Luminy Marseille, elle travaille en étroite collaboration avec l'Université de la Méditerranée et l'INSERM. Entreprise de matière grise, elle doit faire face à une question redoutable : comment fidéliser et développer des équipes dans un contexte innovant et de fort développement ?



Industries et technologies de la santé

CA : 0,2 M€

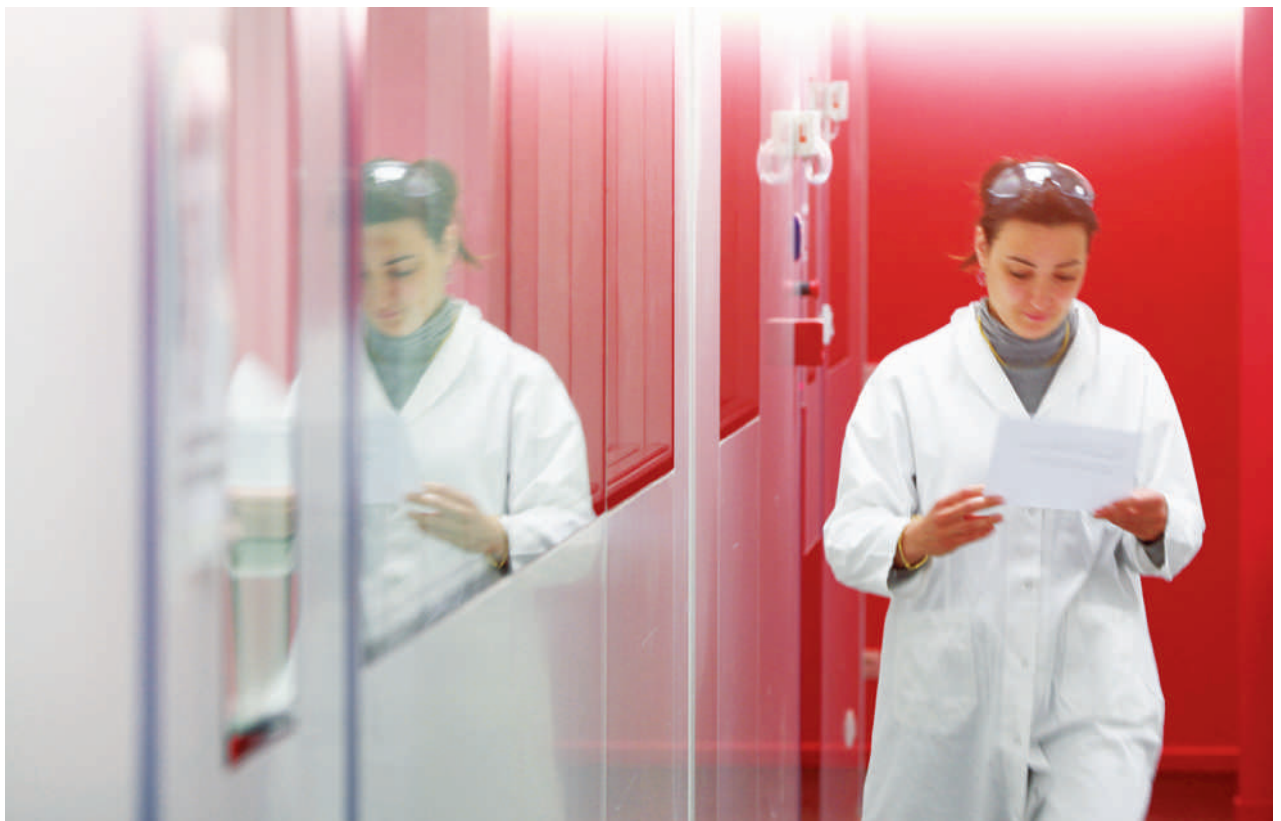
84 salariés

Marseille (13)

Participation du FSI : 12,86 % le 23/12/2009

De l'intelligence collective durable

Entreprise de biotechnologies dédiée au développement de nouveaux médicaments, Innate Pharma est confrontée, comme beaucoup de ses pairs, à un enjeu de taille en termes de gestion et de développement des compétences. Si le positionnement original de la société est un facteur décisif pour recruter, fidéliser et motiver ses salariés, la nature intrinsèquement risquée du développement de médicaments peut être un frein, surtout quand celle-ci n'est pas contrebalancée par un chiffre d'affaires comme dans les sociétés pharmaceutiques plus « mûres ». Cette notion de « taille critique » se retrouve aussi à l'échelle du bassin d'emploi environnant, alors que les compétences nécessaires à la société sont souvent très spécifiques à son industrie. Comment, dès lors, bâtir une équipe et des compétences collectives ?





Plusieurs pistes de réponse ont été élaborées dans l'entreprise. D'une part, pour permettre à chacun de suivre un parcours interne motivant, l'accent est mis sur la formation, la validation d'acquis professionnels mais aussi le développement des compétences transversales pour augmenter la flexibilité des profils. En effet, les orientations des projets sont soumises aux résultats obtenus. Ainsi, il est primordial pour la société de permettre à ses collaborateurs de déployer leurs compétences dans plusieurs programmes afin de les exposer au minimum aux aléas d'un projet en particulier, risqué par nature. Le redéploiement des énergies sur de nouveaux projets est ainsi plus aisé.

Un espace carrières a été mis en place, pendant une phase de changement crucial pour l'entreprise, pour permettre aux collaborateurs, des équipes scientifiques tout autant que des services administratifs, de réfléchir à leur évolution interne et à leur projet professionnel, au cours de consultations individuelles, anonymes et libres. La société s'appuie aussi sur un management participatif et associe les représentants du personnel dans les réflexions sur la conduite du changement et le management des compétences. Des membres du CE et du CHSCT participent également aux groupes de travail transverses. Ce dialogue permanent permet d'anticiper les freins et d'éviter les contentieux.

D'autre part, pour attirer les talents et permettre à chacun de se projeter dans une carrière globale, le choix a été de s'amarrer sur un pôle régional, à proximité d'un parc scientifique. Par exemple, pour ce qui concerne les équipes de recherche, l'ancrage dans le tissu local, académique en particulier, s'est traduit par la mise en place de partenariats avec les écoles ou, encore, la mise à disposition d'équipes complètes dans le cadre des collaborations scientifiques historiques avec le Centre d'Immunologie de Marseille Luminy (Inserm-CNRS-Université). La moitié des chercheurs d'Innate Pharma est d'ailleurs issue de l'Université, du CNRS ou de l'INSERM. En parallèle, l'entreprise met à profit ses partenariats industriels pour partager les pratiques de travail et améliorer en continu le fonctionnement de sa propre organisation. Par exemple, la collaboration stratégique avec le laboratoire danois Novo Nordisk a fait grandir le personnel d'Innate Pharma dans le management de projet d'envergure, au cours de ses premières années d'existence.

Ainsi, dans le cadre d'une réflexion globale sur son développement et la gestion des risques, l'entreprise a su trouver des solutions originales pour développer les compétences de ses collaborateurs et faciliter leur mobilité, en interne ou au niveau territorial.

YB



Hervé Brailly,
président-directeur général
TRANSMETTRE LE SAVOIR

“ Il y a une contradiction entre le cycle long du produit, avec toutes les étapes de la recherche, et le cycle financier qui est beaucoup plus court. Dans le modèle californien, la société s'identifie au projet ; il y a à la fois fluidité de l'investissement et des acteurs ; mais ceci ne peut fonctionner que parce qu'existent de multiples intervenants dans le même espace géographique. Autrement dit, le coût social des échecs n'est supportable que s'il y a concentration des acteurs sur un même bassin d'emploi. La fluidité des acteurs n'est pas organisée par l'entreprise. En Europe, c'est différent.

L'idée est simple, il faut organiser des parcours : les chercheurs doivent pouvoir bouger, partir et revenir avec de réelles garanties et avec un accompagnement formation.

Le mot-clé c'est la transmission du savoir pour construire une intelligence collective dans la durée.

