



Observatoire
MISHA



Etude des évolutions métiers au sein des industries de santé humaine et animale

Rapport final

PRÉAMBULE

Les industries de la santé humaine et animale, ainsi que celles du diagnostic in vitro connaissent une transformation sans précédent. L'essor des technologies numériques, et plus particulièrement de l'intelligence artificielle, redéfinit les pratiques, les compétences et les rôles au sein des entreprises. Face à ces bouleversements, une question essentielle se pose : **comment nos métiers évolueront-ils dans les cinq prochaines années ?**

Cette étude prospective a pour ambition de fournir aux entreprises et aux services RH un outil stratégique pour anticiper les changements et préparer les compétences de demain. Elle s'articule autour de plusieurs interrogations majeures :

- **Quels métiers vont se transformer sous l'effet de l'IA, et des innovations technologiques et des évolutions du marché ?**
- **Quels nouveaux rôles émergeront pour répondre aux besoins des industries vétérinaires et du diagnostic médical (IVD) ?**
- **Quelles compétences seront indispensables pour rester compétitif dans un environnement en mutation ?**
- **Comment les organisations peuvent-elles adapter leurs politiques RH pour accompagner ces évolutions ?**
- **Quels impacts sur la formation, la mobilité interne et le recrutement ?**

En éclairant ces enjeux, cette étude vise à offrir une vision claire et pragmatique des tendances à venir, afin que chaque acteur – entreprise, collaborateur, décideur RH – puisse se projeter et agir dès aujourd'hui pour anticiper demain. La grille de lecture proposée dans ce rapport est destinée à vous aider dans l'identification des besoins et des attentes.

L'avenir des métiers ne se subit pas, il se prépare. Ensemble, anticipons-le !

SOMMAIRE

LES DYNAMIQUES MÉTIERS EN SANTÉ HUMAINE ET ANIMALE – INTRODUCTION ET MÉTHODOLOGIE

- Contexte & objectifs
- Périmètre de l'étude et méthode de travail

SANTÉ HUMAINE ET ANIMALE – UNE BRANCHE EN MOUVEMENT PERMANENT

- La branche en chiffres
- Les tendances structurantes de la branche
- Focus Diagnostic In Vitro (DIV)
- Focus Médicament Humain
- Focus Médicament Vétérinaire
- Tableau comparatif RH

TRANSFORMATION DES MÉTIERS – TENDANCES, SCÉNARIOS ET CARTOGRAPHIES

- Recherche & Développement
- Commercialisation
- Production
- Qualité & Réglementaire
- Fonctions Supports

RECOMMANDATIONS

- Agir à l'échelle des métiers
- Agir selon la dynamique des métiers

ANNEXES

Les dynamiques métiers en santé humaine et animale – Introduction & méthodologie



Contexte & objectifs

Contexte & objectifs de l'étude

Les enjeux de l'étude

REGLEMENTAIRE

La montée en complexité réglementaire impose d'anticiper ses impacts sur les métiers dès la conception des activités

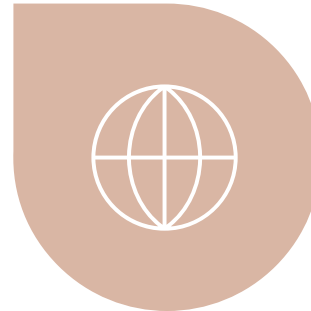
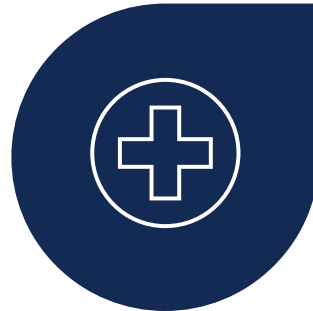


TECHNOLOGIQUE

L'accélération des innovations technologiques transforme en profondeur les modes de travail et les compétences attendues

SANTÉ & BESOINS

L'évolution des besoins de santé fait émerger de nouvelles approches de prévention, de suivi et de prise en charge



SOCIÉTAL

Les attentes des patients et des citoyens redéfinissent la relation au soin, à l'information et à la responsabilité des acteurs

Anticiper l'évolution des métiers et des compétences pour accompagner durablement la transformation des industries de santé humaine & animale

Contexte & objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude



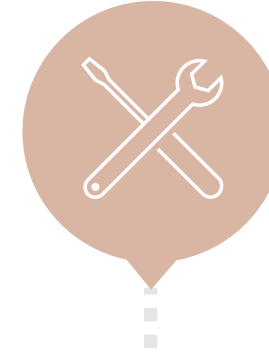
COMPRENDRE LES TRANSFORMATIONS DES MÉTIERS

- Identifier les métiers en émergence, en transformation ou en repli
- Analyser les facteurs d'évolution (technologies, organisation, compétences)



ANTICIPER LES BESOINS EN COMPÉTENCES

- Identifier les nouvelles compétences clés
- Mesurer les impacts potentiels sur l'emploi



OUTILLER LES ENTREPRISES DE LA BRANCHE

- Partager des résultats communs et structurants
- Aider les entreprises à anticiper et s'adapter
- Renforcer leur compétitivité, notamment à l'international

Périmètre de l'étude et méthode de travail

Périmètre de l'étude et méthode de travail

Le périmètre de l'étude

L'OBSERVATOIRE DES MÉTIERS

L'étude s'inscrit dans le cadre de **l'Observatoire des métiers des industries de santé humaine et animale (IDCC 155)**.

Il regroupe les entreprises œuvrant au service de la **santé globale et du bien-être (One Health)**.

Il vise à anticiper les transformations des métiers et les besoins en compétences à moyen et long terme

LES ENTREPRISES REPRÉSENTÉES

Les entreprises de la Branche sont représentées par les organisations professionnelles suivantes :

- FACOPHAR Santé
 - SIMV
 - SIDIV
 - ANSVADM

Un tissu économique représentant environ 1 500 entreprises et 34 000 salariés

LES FAMILLES DES MÉTIERS COUVERTES

L'étude recouvre l'ensemble des grandes familles de métiers de la branche :

- Recherche & Développement
 - Production
- Commercialisation
- Qualité & Réglementaire
 - Fonctions supports

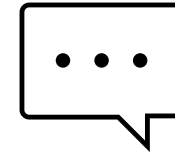
Périmètre de l'étude et méthode de travail

La méthode de travail

Phase 1

Diagnostic et mise à jour de l'existant

- Disposer d'un état des lieux partagé de la branche
- Analyser les évolutions en cours et leurs premiers impacts
- Mettre à jour les données clés d'activité, d'emploi et de compétence

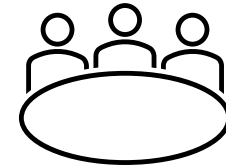


27 ENTRETIENS

Phase 2

Analyse prospective

- Recueillir la vision stratégique des entreprises à court et moyen terme
- Analyser les impacts emploi et compétences par métier et secteur
- Construire et partager des scénarios prospectifs
- Qualifier les métiers (émergents, en transformation ou en repli)



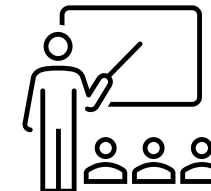
2 TABLES RONDES

16 participants

Phase 3

Approfondissement & recommandations

- Définir des axes de recommandations partagés à l'échelle de la branche
- Orienter les actions autour des leviers clés d'attractivité, de développement des compétences, d'adaptation des organisations et de sécurisation des parcours professionnels



**5
ATELIERS**
13 participants

Nos partis pris

Un exercice d'analyse prospective rendu complexe par les spécificités du secteur

UN CONTEXTE LIMITANT LES CAPACITÉS DE PROJECTION À LONG TERME

L'étude s'inscrit dans un environnement instable et de type VUCA, marqué par des transformations simultanées (réglementaires, technologiques, économiques, sociétales). Les trajectoires sont non linéaires, parfois ambiguës, et exposées à des ruptures.

Dans ce contexte, toute projection unique et figée serait réductrice.

LES CONSÉQUENCES POUR L'ÉTUDE PROSPECTIVE MÉTIERS

L'étude ne vise pas à prédire l'avenir, mais à proposer un cadre de lecture articulant transformations en cours et évolutions possibles. Elle cherche à éclairer les marges de manœuvre des acteurs plutôt qu'à figer une trajectoire.

Le cadrage temporel distingue le court/moyen terme (0-5 ans) et un horizon plus prospectif au-delà de 5 ans.

UN RAPPORT CONÇU AUTOUR DE CHOIX DE MÉTHODES, USAGES ET FORMATS

Le rapport est conçu comme un outil opérationnel, structuré en contenus directement appropriables.

Il s'appuie sur des scénarios contrastés (contraint / volontariste) pour rendre visibles les choix possibles, et sur une méthodologie mixte croisant analyse documentaire, entretiens, ateliers et données quantitatives.

DES MÉTIERS DURABLES, DES COMPÉTENCES EN ÉVOLUTION

Les métiers évoluent davantage qu'ils ne disparaissent : les transformations portent principalement sur les compétences et les rôles.

L'analyse est transversale santé humaine et animale (logique One Health) et débouche sur des recommandations RH concrètes et différenciées, directement mobilisables.

Santé Humaine & Animale – Une branche en mouvement permanent



La branche en chiffres

La branche en chiffres

Répartition des entreprises de la branche

En % des salariés présents au
31/12/2023



Au-delà de la diversité sectorielle, la Branche se caractérise par la présence d'acteurs ayant des activités très variées. Les enjeux en termes d'emploi s'articulent autour de trois grands domaines :

- **Le domaine scientifique et médical** au service des projets de recherche et développement, avec des expertises spécifiques en lien avec les produits et services développés
- **La production, le conditionnement et la distribution**, avec des procédés et des normes qui varient significativement selon les secteurs
- **La commercialisation et le service client**, qui s'appuient le plus souvent sur des **profils à double compétence médicale/vétérinaire/d'ingénierie et marketing ou commerciale**

La branche en chiffres

Répartition des entreprises de la branche



En 2024, 1622 entreprises ont comme convention principale l'IDCC1555 représentant 1875 établissements sur l'ensemble du territoire. Le secteur depuis 2020 montre globalement une dynamique positive avec une augmentation du nombre d'entreprise + 29% sur cette période.

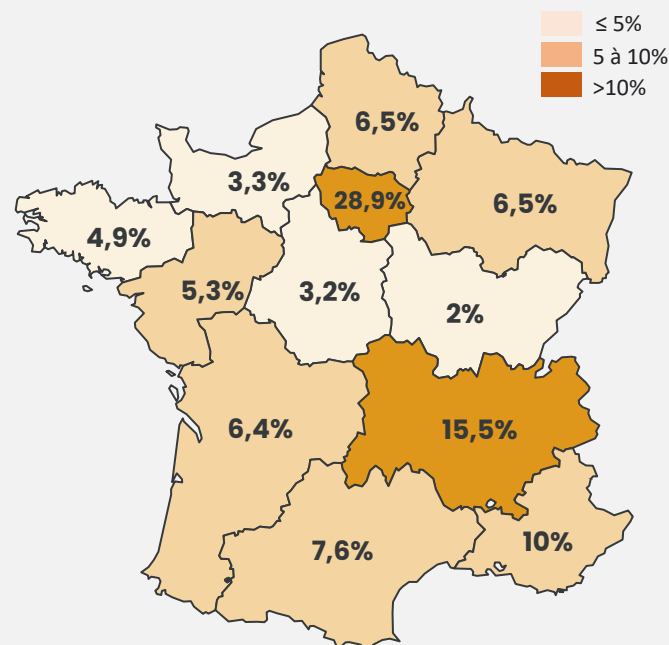
L'observatoire des métiers de l'industrie de la santé humaine et animale englobe une branche diversifiée et globalement dynamique. L'évaluation du chiffre d'affaires est partielle de part l'hétérogénéité des sources, des années de références mais également de l'absence de données pour certains segments.

90% de ce chiffre d'affaires se concentre sur la fabrication et la commercialisation de préparations pharmaceutiques.

Les établissements ayant comme convention principale l'IDCC 1555 se concentrent en **Ile de France, en Auvergne Rhône Alpes et Provence Alpes Côte d'Azur**, qui regroupent à elles trois 54,4% des établissements.

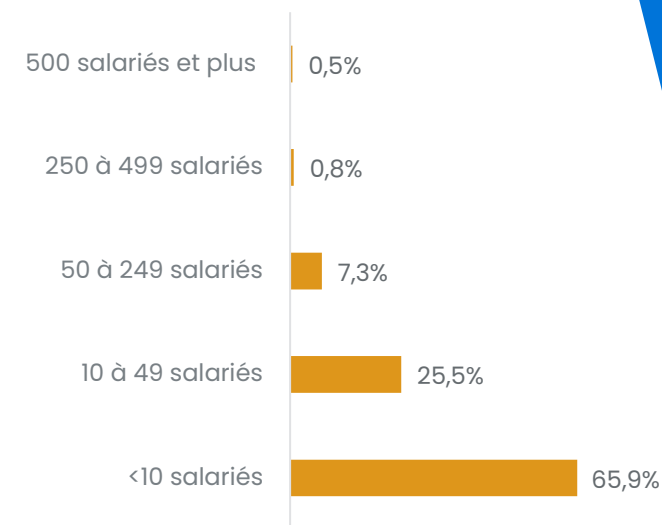
La branche est constituée à plus de **98% par des entreprises TPE/PME**.

Répartition des établissements de la branche par région - 2024



A NOTER : Une entreprise peut avoir plusieurs établissements sur le territoire, la répartition par région prend en compte le nombre d'établissements.

Répartition % des entreprises par taille - 2024



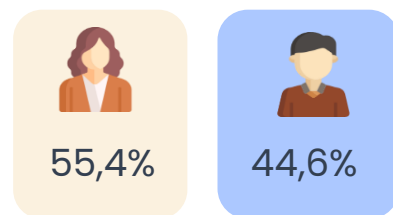
La branche en chiffres

Répartition des salariés de la branche

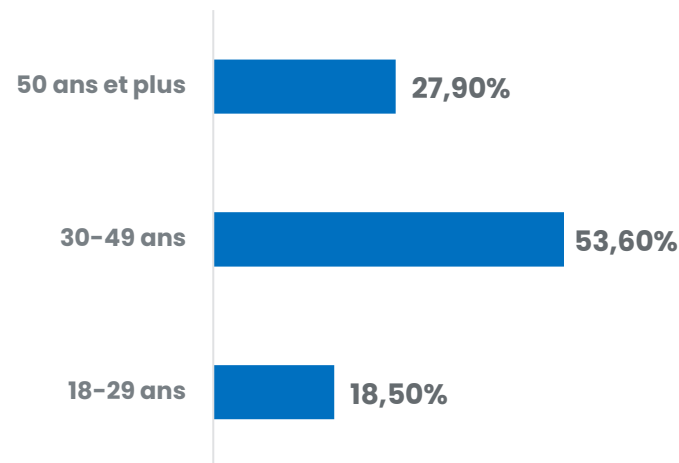


La branche de la Convention Collective Nationale de la Fabrication et du commerce des produits à usage pharmaceutique, parapharmaceutique et vétérinaire regroupe **40 450 salariés** dont 92% sont en équivalent temps plein.

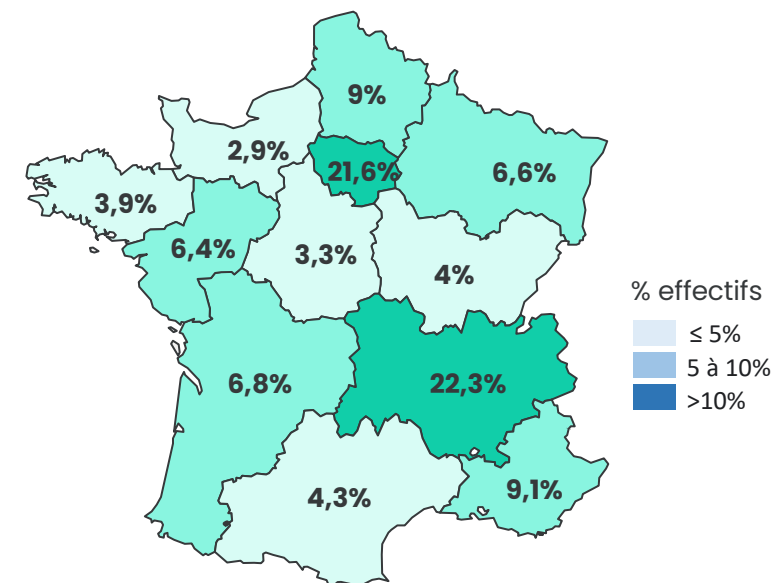
Répartition des salariées par sexe en 2023



Répartition des salariés par tranche d'âge en 2023



Répartition des salariés (%) par région En 2023



Les salariés se concentrent principalement en **Auvergne Rhône Alpes et Ile de France, qui regroupent + de 40 % des effectifs.**

La branche se caractérise par une féminisation qui se poursuit année après année ainsi que par une répartition assez homogène au sein des différentes tranches d'âges.

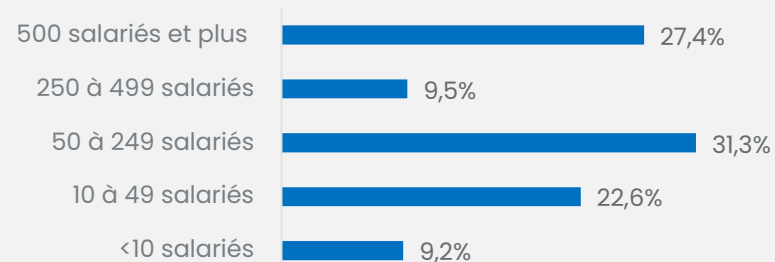
La branche en chiffres

Répartition des salariés de la branche



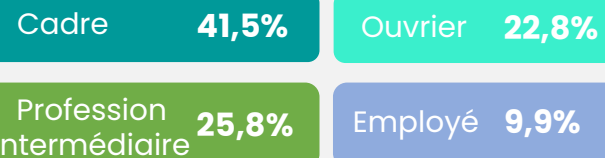
La branche de la Convention Collective Nationale de la Fabrication et du commerce des produits à usage pharmaceutique, parapharmaceutique et vétérinaire regroupe **41 300 salariés** dont 92% sont en équivalent temps plein.

Répartition des salariés par taille d'entreprise - 2023



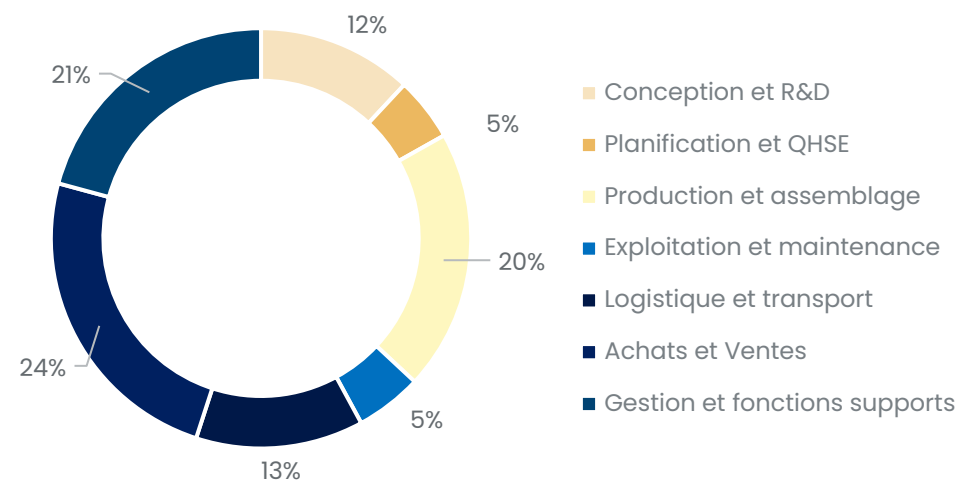
Les TPE/PME représentent 63% des salariés de la branche en 2023 contre 72% en 2020.

Répartition par catégorie socio-professionnelle *catégorie INSEE 2023*



Les techniciens sont compris dans les professions intermédiaires d'après l'analyse du Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications).

Répartition par famille de métiers



Données 2020

L'évolution de la répartition des salariés par catégorie socio professionnelle sur la période post COVID 2020-2023 montre une légère augmentation du nombre de cadre et de professions intermédiaires et une diminution du nombre d'employé et particulièrement marquée d'ouvrier (-2.4%).

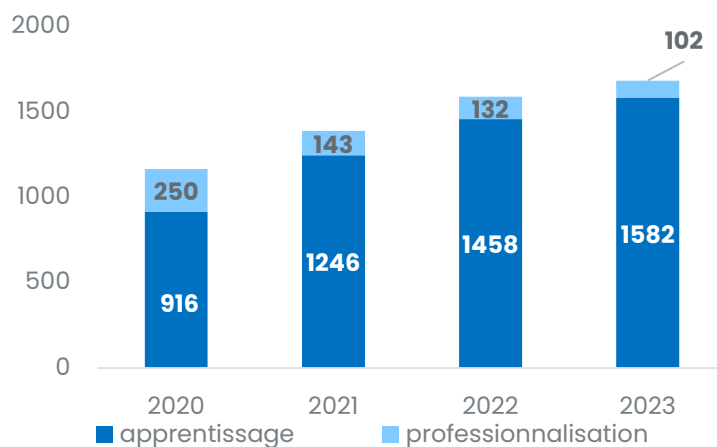
La branche en chiffres

Recours à l'alternance au sein de la branche



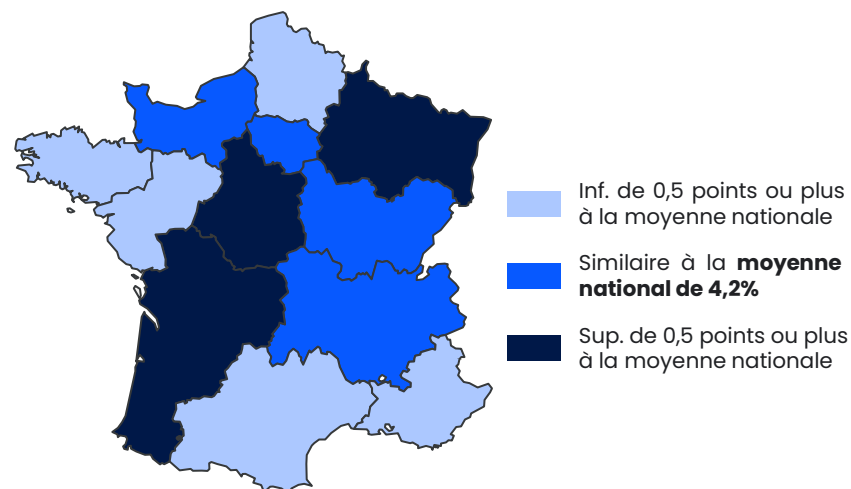
En 2023, **1684 alternants** étaient présents en entreprise au (31/12/23), ils représentaient **4,1% des salariés des entreprises**. 412 entreprises ont eu recours à cette modalité de contrats en 2023
Le recours à l'alternance est en augmentation au sein de la branche. Depuis 2020 on observe une très forte augmentation au recours à **des contrats d'alternances**. Cette augmentation reflète l'engagement de l'état dans son soutien aux recrutements de salariés en alternance.

Evolution du nombre d'alternant
2020-2023

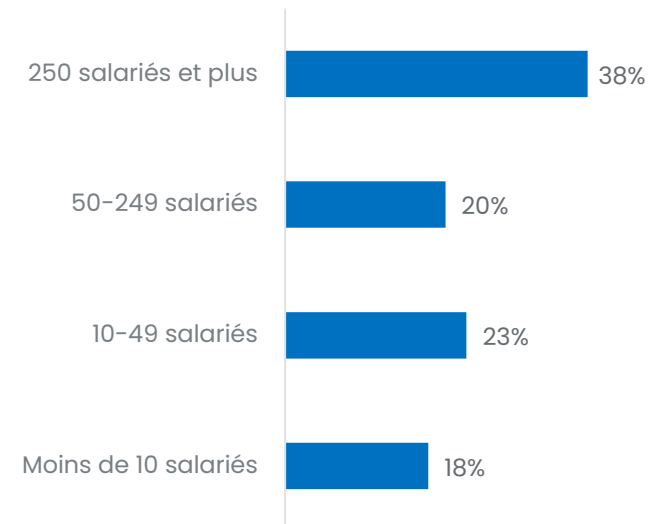


Cette augmentation est le résultat d'une forte augmentation +44% en 4 ans combinée à une baisse des contrats de professionnalisation sur la même période.

Parts des alternants dans l'emploi salarié de la
branche par région



Répartition des contrats d'alternance
par taille d'entreprise en 2023



Les entreprises, quelle que soit leur taille, ont recours à l'alternance. On observe cependant que les entreprises de plus de 300 salariés sont celles qui accueillent le plus d'alternants, ce qui s'explique à la fois par leur capacité d'encadrement plus important et par la diversité de leurs activités, permettant de diversifier les profils métiers sur lesquels l'apprentissage est possible.

Les tendances structurantes de la branche

Les tendances structurantes de la branche

Un environnement sectoriel en profonde recomposition

UN SECTEUR STRATÉGIQUE CONFRONTÉ À DES MUTATIONS PROFONDES ET DURABLES

La branche évolue dans un environnement stratégique marqué par des mutations économiques, réglementaires et sociétales durables qui transforment en profondeur les conditions d'exercice des activités. La capacité d'adaptation des entreprises, notamment des PME, devient déterminante.

Si la dynamique globale reste positive, les trajectoires sont de plus en plus différenciées selon les segments, ce qui complexifie le pilotage d'ensemble.

UNE ÉVOLUTION DES MODÈLES ÉCONOMIQUES, INDUSTRIELS ET ORGANISATIONNELS

Sous l'effet d'une pression économique accrue, les modèles de création de valeur évoluent vers des approches plus globales intégrant services, accompagnement et démonstration d'impact.

Les chaînes de valeur se recomposent autour d'une spécialisation accrue et de partenariats renforcés, générant à la fois flexibilité et nouvelles dépendances, dans un contexte où les enjeux de souveraineté sanitaire prennent une importance croissante.

UNE ÉVOLUTION DES ÉCOSYSTÈMES ET DES RELATIONS DE MARCHÉ

Les écosystèmes se structurent et se concentrent, avec des organisations clientes plus professionnalisées et des circuits de décision plus complexes.

La relation commerciale s'inscrit davantage dans des cadres contractuels formalisés, exigeant une montée en expertise, en coordination et en compréhension stratégique des enjeux clients.

UNE ACCÉLÉRATION DU NUMÉRIQUE ET UNE MONTÉE EN PUISSANCE DE L'IA

La digitalisation transforme l'ensemble des fonctions, favorisant la traçabilité, l'optimisation des processus et un pilotage accru par la donnée.

L'IA commence à produire des effets concrets sur certaines pratiques, tout en soulevant des enjeux de fiabilité, de responsabilité et de développement des compétences.

UNE ÉVOLUTION DE L'EMPLOI, DES COMPÉTENCES ET DU RAPPORT AU TRAVAIL

La branche reste confrontée à des tensions structurelles sur certaines compétences, dans un contexte de déséquilibre durable entre besoins et viviers disponibles.

Les profils hybrides deviennent stratégiques, tandis que les attentes des salariés évoluent en matière de sens, de conditions de travail et de sécurisation des parcours, renforçant les enjeux d'attractivité et d'anticipation collective.

Les impacts RH de la branche – Vision actuelle

Matrice SWOT | Forces & Faiblesses

FORCES

Des fondamentaux RH solides et différenciants

Un capital de compétences scientifiques et techniques particulièrement élevé, reconnu en France comme à l'international, porté par un écosystème d'innovation riche et structuré (clusters, réseaux, partenariats).

Ce socle contribue fortement à l'excellence scientifique, à la capacité d'innovation et à la création de valeur de la filière.

Sur le plan RH, ce capital compétences constitue un levier stratégique majeur, à condition de sécuriser la continuité des parcours professionnels et de prévenir les risques de dépendance à des expertises clés.

Un cadre réglementaire exigeant mais structurant, qui professionnalise durablement les organisations et les métiers.

Il impose un haut niveau de maîtrise, favorise le développement de compétences clés, reconnues et transférables, et renforce la crédibilité et la légitimité des expertises au sein de la filière.

Ce cadre constitue ainsi un atout RH différenciant, sous réserve d'un accompagnement adapté des équipes face à la charge et à la complexité croissantes.

Des métiers porteurs de sens, d'utilité sociale et de valeurs éthiques fortes, constituant un levier majeur d'attractivité et d'engagement des talents.

La contribution directe au bien-être humain et animal confère à la filière un avantage distinctif, à condition d'être accompagnée par des parcours professionnels lisibles, sécurisés et reconnus.

FAIBLESSES

Des facteurs de fragilisation RH à maîtriser

Des tensions durables sur les compétences critiques, notamment dans les métiers de la production, de la maintenance, de la qualité et du réglementaire.

Cette situation génère une dépendance accrue à certains profils experts, fragilise la continuité de l'activité et accentue les difficultés de recrutement et de fidélisation.

Un décalage persistant entre dispositifs de formation et besoins opérationnels, avec des formations souvent solides sur le plan théorique mais insuffisamment adaptées aux réalités industrielles, technologiques et réglementaires.

Ce décalage limite l'efficacité des parcours de montée en compétences et l'adaptation aux transformations en cours.

Une attractivité insuffisante de certains métiers techniques, industriels ou de terrain, dont l'image apparaît moins valorisée malgré leur caractère stratégique.

Cette situation freine le renouvellement des effectifs et renforce les tensions sur les métiers les plus exposés.

Une pression réglementaire et économique croissante, qui alourdit la charge de travail des équipes, accroît les risques de surcharge et d'usure professionnelle, et réduit les marges de manœuvre des organisations pour investir dans les compétences et les parcours.

Une intensification de la concurrence pour les talents, marquée par une mobilité accrue et un risque de perte d'expertise.

Le décalage possible entre discours RH et réalité du travail peut nourrir frustration, désengagement et départs non anticipés.

Les impacts RH de la branche – Vision actuelle

Matrice SWOT | Opportunités & Menaces

OPPORTUNITÉS

Des leviers RH concrets pour développer les compétences et les parcours

L'IA et le digital comme leviers majeurs de transformation des compétences, offrant des gains potentiels sur l'ensemble de la chaîne de valeur (R&D, production, maintenance, fonctions réglementaires).

Bien accompagnés, ils permettent de renforcer l'expertise humaine, de capitaliser les savoirs, de fiabiliser les processus et d'améliorer les conditions de travail, sous réserve d'un effort structuré de formation et d'appropriation.

L'approche One Health comme opportunité de décroisement des métiers et des compétences, favorisant la circulation des savoirs, le développement de mobilités professionnelles et la structuration de parcours transverses entre la santé humaine, animale et environnementale.

Les écosystèmes territoriaux et les soutiens publics comme leviers collectifs, jouant un rôle structurant pour l'innovation, l'emploi et les compétences.

Ils offrent des opportunités de mutualisation des compétences rares, de développement de parcours inter-entreprises, d'anticipation des besoins futurs et d'inscription des politiques RH dans une logique sectorielle et territoriale.

FAIBLESSES

Des facteurs de fragilisation RH à maîtriser

Une complexification réglementaire continue, liée à l'intensification des exigences en matière de qualité, de vigilance, de data et d'environnement.

Cette évolution accroît la charge sur les équipes, renforce les risques d'usure professionnelle et complexifie la sécurisation des compétences dans la durée.

Des contraintes économiques fortes et durables, résultant de la pression sur les prix, de la concurrence internationale et des arbitrages budgétaires, limitant les capacités d'investissement des organisations dans la formation, l'attractivité et le développement des compétences.

Une guerre des talents de plus en plus marquée, susceptible d'accentuer les déséquilibres entre l'offre et la demande de compétences, d'accroître la volatilité des profils clés et de fragiliser la fidélisation et l'engagement des talents dans la filière.

FOCUS : Diagnostic In Vitro (DIV)

Focus – Diagnostic in vitro

Le Diagnostic In Vitro (DIV) aujourd'hui : un secteur structurellement complexe

Le diagnostic in vitro évolue dans un environnement **structurellement complexe**, marqué par un **durcissement réglementaire**, une **pression économique accrue** et une **transformation progressive des modèles industriels et commerciaux**.

Secteur historiquement dynamique et innovant, le DIV est aujourd'hui confronté à une accumulation de contraintes durables. L'entrée en application du règlement européen In Vitro Diagnostic Regulation (IVDR), la centralisation croissante des achats hospitaliers, la financiarisation accrue des décisions et le renforcement continu des exigences de conformité modifient profondément les équilibres du secteur. Ces évolutions transforment en profondeur les **conditions d'exercice des métiers**, les organisations du travail et les besoins en compétences.

UN SECTEUR SOUS CONTRAINTE RÉGLEMENTAIRE ET QUALITATIVE FORTE (IDVR)

Le règlement IVDR constitue désormais le **principal facteur structurant** du secteur, avec des impacts directs sur l'organisation du travail, les compétences et les métiers. Il impose des exigences renforcées en matière de qualité, de traçabilité, de documentation technique et de surveillance post-marché, qui redéfinissent les pratiques professionnelles.

Pour les entreprises, ces exigences se traduisent par une **charge réglementaire accrue**, une spécialisation croissante des fonctions qualité et réglementaires, ainsi qu'une augmentation significative des coûts, sans création immédiate de valeur commerciale. La conformité s'installe durablement comme un **enjeu stratégique central**, mobilisant des ressources importantes et réorientant les priorités organisationnelles.

Cette dynamique génère par ailleurs une **pénurie de profils qualité et réglementaires**, conjuguée à une intensification de la concurrence pour ces compétences au sein de l'ensemble des industries de santé, renforçant les tensions sur les métiers concernés.

TRANSFORMATION TECHNOLOGIQUE ET GÉNÉRALISATION DE L'IA

Les processus de production et de laboratoire sont de plus en plus automatisés, réduisant progressivement les tâches manuelles au profit d'activités de supervision, de diagnostic et de maintenance avancée. Cette évolution modifie en profondeur les **compétences attendues**, en particulier dans les métiers de la production, de la maintenance et du support technique, sans pour autant entraîner une baisse massive des effectifs.

L'intelligence artificielle est identifiée comme la **rupture technologique la plus transversale** du secteur, avec des impacts sur l'ensemble des métiers. Elle se déploie notamment à travers des outils d'aide à l'interprétation clinique, des solutions digitales associées aux tests et le développement de la maintenance prédictive.

Ces transformations s'accompagnent d'un **déploiement croissant de formations à l'IA**, traduisant un besoin de montée en compétences rapide, continue et structurée des professionnels du secteur, afin d'accompagner l'appropriation des technologies et d'en sécuriser les usages.

Focus – Diagnostic in vitro

Le Diagnostic In Vitro (DIV) aujourd'hui : un secteur structurellement complexe

MUTATION DES RELATIONS COMMERCIALES, DES MODÈLES DE VENTE ET PRESSION ÉCONOMIQUE

La concentration progressive des laboratoires, la centralisation des achats, la montée en compétence des acheteurs et la multiplication des appels d'offres transforment en profondeur la nature des relations commerciales dans le secteur du diagnostic in vitro.

Ces évolutions modifient durablement les équilibres entre acteurs et redéfinissent les conditions d'accès au marché.

Les décisions d'achat reposent désormais de moins en moins sur la seule performance analytique des produits et s'appuient de plus en plus sur des critères économiques globaux, des exigences accrues de continuité de service et un haut niveau de conformité réglementaire.

La valeur ne se construit plus uniquement autour du produit, mais dans une approche plus globale intégrant fiabilité, sécurisation des approvisionnements et qualité de l'accompagnement.

Dans ce contexte, les acteurs du secteur sont conduits à enrichir leur offre au-delà de la vente de dispositifs, en développant des services associés tels que la formation, l'accompagnement des équipes, le support technique ou l'aide à l'organisation des laboratoires.

Ces services deviennent des éléments clés de différenciation et de compétitivité.

Parallèlement, le secteur est soumis à une pression économique forte et durable, liée à la baisse des remboursements, aux contraintes budgétaires du système de santé, à la consolidation du marché et à la centralisation croissante des centres de décision, y compris à l'échelle européenne.

Cette dynamique s'accompagne d'une réduction du nombre d'interlocuteurs commerciaux et d'une intensification de la concurrence.

L'ensemble de ces transformations conduit à une évolution profonde des modèles de vente et des compétences attendues, en particulier dans les fonctions commerciales, de support et de relation client, appelées à intégrer des dimensions économiques, réglementaires et de service de plus en plus structurant.

Focus – Diagnostic in vitro

La vision prospective du secteur : une complexité durable, non transitoire

Les éléments prospectifs convergent vers un constat partagé : les contraintes actuelles du secteur du diagnostic in vitro — qu’elles soient réglementaires (IVDR), économiques ou liées aux exigences des clients — ne relèvent pas d’une phase transitoire. Elles s’inscrivent dans la durée. Le secteur devra ainsi fonctionner de manière pérenne avec des niveaux élevés de complexité réglementaire, technologique et organisationnelle, impliquant une transformation profonde, continue et structurelle des métiers.

UN SECTEUR DURABLEMENT STRUCTURÉ PAR LA RÉGLEMENTATION IVDR

À moyen et long terme, la réglementation IVDR continuera de jouer un rôle structurant central pour le secteur. La complexité réglementaire s’installe durablement et s’accompagne d’exigences accrues pour les solutions digitales et intégrant de l’intelligence artificielle.

Les acteurs devront maintenir un haut niveau de vigilance, d’adaptation et d’optimisation de leurs processus, notamment en matière de marquage CE, dans un environnement normatif en évolution permanente.

Cette dynamique renforce le poids stratégique des fonctions réglementaires et qualité, tout en diffusant les exigences de conformité à l’ensemble des métiers.

AUTOMATISATION GÉNÉRALISÉE ET TRANSFORMATION PROFONDE DES MÉTIERS OPÉRATIONNELS

Le secteur du diagnostic in vitro s’inscrit dans une trajectoire d’automatisation comparable à celle observée dans les laboratoires de biologie. Les manipulations manuelles tendent à se réduire progressivement, tandis que certaines chaînes deviennent entièrement robotisées.

Cette évolution transforme en profondeur les métiers opérationnels, en particulier dans les activités de production, de maintenance et de supervision.

Toutefois, cette automatisation reste hétérogène selon les disciplines et ne remet pas en cause le rôle central de l’expertise humaine. L’intervention humaine demeure déterminante dans la supervision des systèmes, l’interprétation des résultats et la prise de décision, confirmant une montée en compétences plutôt qu’une substitution massive des métiers.

Focus – Diagnostic in vitro

La vision prospective du secteur : une complexité durable, non transitoire

GÉNÉRALISATION DE L'IA ET HYBRIDATION DE L'ENSEMBLE DES MÉTIERS

L'intelligence artificielle s'intègre progressivement dans l'ensemble de la chaîne de valeur du diagnostic in vitro, de la conception des tests à leur validation, en passant par la production, la maintenance, le support et le pilotage de la performance.

Cette diffusion de l'IA impacte transversalement l'ensemble des métiers, qu'ils relèvent des opérations, de la R&D, du marketing, de la vente ou du management.

Le véritable enjeu prospectif ne réside pas dans l'automatisation de l'analyse en tant que telle, mais dans la capacité à préserver l'esprit critique humain face aux résultats produits par les systèmes d'IA. Il s'agit également de transformer l'analyse automatisée des données en intelligence décisionnelle, au service du pilotage de la performance, de la stratégie et de la prise de décision.

ÉVOLUTION DES OFFRES : VERS DES SOLUTIONS INTÉGRÉES ET DES SERVICES À FORTE VALEUR AJOUTÉE

À moyen terme, la différenciation des acteurs passera de moins en moins par la seule performance technique des dispositifs et de plus en plus par la capacité à proposer des solutions globales.

Celles-ci intégreront l'interopérabilité avec les systèmes d'information des laboratoires, la continuité d'usage, la maintenance, la formation et l'accompagnement réglementaire.

Cette évolution modifie en profondeur les attentes vis-à-vis des métiers commerciaux et techniques, appelés à développer une compréhension fine des enjeux réglementaires, économiques et organisationnels des laboratoires.

Elle s'accompagne d'un besoin croissant de nouvelles expertises en marketing et en vente, intégrant davantage de pédagogie, de conseil et d'accompagnement client.

FOCUS : Médicament Humain

Focus – Médicament humain

Aujourd'hui : des évolutions scientifiques, économiques et réglementaires

UN ENVIRONNEMENT DE CHANGEMENT PERMANENT\$

Le secteur du médicament humain traverse une phase de transformation profonde, marquée par une remise en question progressive de son modèle historique.

La sortie du modèle des médicaments à fort volume, combinée à une pression croissante sur les prix et les marges, fragilise les équilibres économiques traditionnels du secteur.

Parallèlement, la complexification réglementaire, liée à l'accumulation des exigences et à leur niveau de sophistication croissant, génère des effets parfois contre-productifs.

Elle se traduit par une augmentation des coûts liés à l'innovation et par un allongement des délais nécessaires au développement. Dans ce contexte, le secteur demeure innovant, mais évolue dans un environnement plus contraint, plus concurrentiel et plus fragmenté, imposant aux organisations de fonctionner durablement en **mode d'adaptation continue**.

DIGITALISATION ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : VERS UNE LOGIQUE D'EXPERTISE AUGMENTÉE

L'intelligence artificielle est perçue comme une révolution transversale du secteur, mais abordée de manière pragmatique. Elle s'impose comme un outil diffus, intégré progressivement à l'ensemble des fonctions, plutôt que comme une rupture technologique isolée. Son déploiement repose sur la capacité des organisations à disposer de profils capables de comprendre les mécanismes de l'IA, de challenger les résultats produits et de documenter les processus associés.

Dans ce cadre, la montée en puissance de l'**esprit critique** apparaît comme une compétence clé.

La donnée devient par ailleurs un actif stratégique et sensible, plaçant au premier plan les enjeux de continuité des systèmes, de sécurisation des données critiques et de prévention des ruptures opérationnelles.

L'IA est ainsi appelée à être pilotée par les métiers, à travers des experts métier « augmentés », capables de dialoguer à la fois avec les équipes IT et les fonctions réglementaires, et de garantir des usages maîtrisés et conformes

UN RENFORCEMENT CONTINU DES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES ET QUALITÉ

Le secteur est confronté à un renforcement constant des exigences réglementaires et qualité, qu'il s'agisse des contrôles, des certifications (ISO) ou des obligations post-autorisation de mise sur le marché. Ces exigences s'inscrivent dans un cadre européen marqué par une hétérogénéité persistante des pratiques et des interprétations.

Dans ce contexte, la réglementation française est souvent perçue par les acteurs comme particulièrement lourde, pouvant constituer un frein à l'innovation. Cette pression réglementaire accrue renforce le poids des fonctions qualité et réglementaires et contribue à transformer durablement l'organisation du travail et les compétences attendues.

Focus – Médicament humain

Aujourd'hui : des évolutions scientifiques, économiques et réglementaires

UNE TRANSFORMATION DES APPROCHES SCIENTIFIQUES : DE LA CHIMIE VERS LE BIOLOGIQUE

Sur le plan scientifique, le secteur connaît une transformation majeure, caractérisée par une transition massive vers les biothérapies, les immunothérapies et la médecine personnalisée. La chimie dite « classique » devient progressivement minoritaire dans l'innovation de rupture, au profit d'approches biologiques plus complexes et plus ciblées.

Cette évolution s'accompagne d'une montée en puissance de l'approche **One Health**, intégrant de manière plus étroite les enjeux de santé humaine, animale et environnementale. Elle modifie en profondeur les compétences scientifiques mobilisées, les logiques de recherche et les trajectoires d'innovation du secteur.

UNE ÉVOLUTION DES MODÈLES ÉCONOMIQUES ET INDUSTRIELS

Les laboratoires du médicament humain s'éloignent progressivement d'un modèle entièrement intégré. Un nombre croissant d'acteurs fait le choix de se recentrer sur le pilotage stratégique et scientifique de leurs projets, tout en externalisant une partie significative de leurs activités auprès de partenaires spécialisés, tels que les Contract Research Organizations (CRO), les Contract Development and Manufacturing Organizations (CDMO) ou d'autres partenaires industriels.

Cette évolution conduit à une réduction des capacités internes de R&D et de production, au profit d'organisations plus agiles et plus flexibles.

Dans ce contexte, le rôle des équipes internes évolue sensiblement. Les fonctions de coordination, de validation, de pilotage des partenaires et de conformité prennent une place croissante au sein des organisations, modifiant la nature des compétences attendues et les équilibres entre activités opérationnelles et fonctions de contrôle.

Parallèlement, les outils de production connaissent une automatisation croissante, qui se traduit par une diminution progressive des tâches manuelles et une montée en compétences vers des activités de supervision, de contrôle des processus et de maintenance avancée. Ces transformations s'inscrivent dans un contexte marqué par une volonté affichée de relocalisation industrielle, motivée par des enjeux de souveraineté et de sécurisation des approvisionnements. Cette ambition demeure toutefois contrainte par des coûts élevés, une concurrence internationale forte — notamment asiatique — et des exigences accrues de compétitivité.

Focus – Médicament humain

Aujourd'hui : des évolutions scientifiques, économiques et réglementaires

UNE ÉVOLUTION DES MODES DE VENTE ET DE DISTRIBUTION

Les modes de vente et de distribution du médicament humain connaissent également des transformations profondes, marquées par une concentration accrue de la distribution. La baisse du nombre de pharmacies, la montée en puissance des groupements et centrales d'achat, ainsi que la centralisation des décisions et des négociations modifient durablement les relations commerciales.

Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte de renforcement des politiques de déremboursement et de pression continue sur les prix, contribuant à une fragilisation des marges et à une adaptation contrainte des stratégies commerciales. Les modèles historiques orientés vers le volume montrent leurs limites, incitant les acteurs à repenser leur positionnement et leurs modes d'intervention.

Dans ce cadre, le rôle des équipes commerciales évolue profondément. La promotion « classique » orientée volume recule au profit de fonctions plus techniques et institutionnelles. Les profils commerciaux tendent à se transformer vers des rôles de business developers, combinant expertise scientifique, compréhension fine des enjeux économiques et réglementaires, et capacité à négocier avec des acteurs collectifs et institutionnels.

Focus – Médicament humain

Demain : un médicament humain plus intégré, technologique et expert

UNE APPROCHE ONE HEALTH PLUS INTÉGRÉE ET TRANSVERSALE

À moyen et long terme, l'approche One Health est appelée à prendre une place croissante dans le secteur du médicament humain. Elle repose sur une convergence renforcée entre santé humaine, santé animale et environnement, et sur une prise en compte plus globale des risques sanitaires à l'échelle des écosystèmes.

Cette approche favorise une lecture plus systémique des enjeux de santé et des interactions entre les différents déterminants sanitaires.

Sur le plan réglementaire, cette évolution pourrait s'accompagner d'une convergence progressive des cadres normatifs, en s'inspirant de logiques déjà à l'œuvre dans l'agroalimentaire, notamment en matière de gestion globale des risques, de prévention et de surveillance continue.

Il s'agit toutefois d'une **hypothèse prospective**, qui s'inscrirait dans une logique d'adaptation – et non de remise en cause – du cadre pharmaceutique historique.

LA MONTÉE EN PUISSANCE DES THÉRAPIES PERSONNALISÉES ET INNOVANTES

Les évolutions technologiques devraient favoriser une démocratisation progressive des médicaments de thérapie innovante et des approches personnalisées.

Cette dynamique s'accompagne du développement d'équipements de production plus petits, plus automatisés et potentiellement plus proches du patient, modifiant les logiques industrielles traditionnelles.

À terme, ces évolutions pourraient contribuer à une baisse des coûts unitaires et à une amélioration des rendements, tout en transformant en profondeur les modèles de production.

Certaines étapes pourraient être partiellement décentralisées, et les acteurs appelés à collaborer davantage en amont des projets, durant les essais cliniques et après la mise à disposition des traitements. Ces transformations s'accompagnent de nouveaux modes d'organisation du travail, plus collaboratifs, plus transversaux et davantage orientés projet.

Focus – Médicament humain

Demain : un médicament humain plus intégré, technologique et expert

AUTOMATISATION ET REDÉFINITION DE L'EXPERTISE À L'ÈRE DE L'IA

L'automatisation croissante des tâches, portée par l'IA et les technologies avancées, pourrait conduire à une réduction de certains postes, en particulier pour les fonctions les moins qualifiées ou les plus standardisées.

Toutefois, la valeur ajoutée humaine se déplacera de plus en plus vers la capacité à interpréter, à prendre du recul et à décider dans des situations complexes, incertaines ou inédites.

Dans ce contexte, l'IA devient un outil de capitalisation et de diffusion du savoir-faire métier, venant soutenir — et non remplacer — l'expertise humaine. Un risque est néanmoins identifié : celui d'une perte progressive de compétences si l'automatisation venait à se substituer à la réflexion humaine plutôt qu'à la renforcer.

La maîtrise des usages de l'IA constitue ainsi un enjeu central pour préserver la qualité de l'expertise dans la durée.

LA MONTÉE EN GAMME VERS UNE « ULTRA-EXPERTISE » ET L'ÉVOLUTION DU BUSINESS MODEL

Face à une concurrence internationale accrue, notamment asiatique, les acteurs du médicament humain sont amenés à se positionner sur des produits toujours plus complexes, pointus et à forte valeur ajoutée. Cette montée en gamme s'accompagne d'une évolution profonde du business model.

Le modèle économique tend à évoluer d'une logique centrée sur la vente de produits vers une logique de vente d'expertise, d'accompagnement et de services personnalisés. Le fournisseur devient progressivement un **partenaire expert**, capable d'apporter des solutions globales intégrant dimensions scientifiques, technologiques, réglementaires et organisationnelles, au plus près des besoins des systèmes de santé.

FOCUS : Médicament Vétérinaire

Focus – Médicament vétérinaire

Aujourd'hui : un secteur entre exigences réglementaires et mutations du marché

UNE EXIGENCE RÉGLEMENTAIRE DEVENUE STRUCTURANTE

Le secteur du médicament vétérinaire est aujourd'hui fortement structuré par un renforcement du cadre réglementaire européen, notamment avec l'entrée en application du règlement UE NVR 2019/6. Cette évolution concerne directement la réglementation des médicaments vétérinaires et se traduit par un renforcement massif des exigences en matière de pharmacovigilance, de traçabilité, de conformité des packagings et de respect des standards qualité.

Ces nouvelles exigences ont des impacts directs sur l'organisation du travail et les métiers. Elles contribuent à une montée en puissance durable des fonctions Qualité et Affaires réglementaires, y compris au sein des PME, qui doivent désormais intégrer ces compétences comme des fonctions stratégiques et non plus uniquement de support.

UNE TRANSFORMATION PROFONDE DE LA RELATION CLIENT

La relation client dans le secteur vétérinaire connaît une transformation majeure, portée par la concentration progressive des cliniques vétérinaires. Le passage d'un modèle historiquement libéral vers des structures plus intégrées, de type corporate ou groupements d'achat, modifie profondément les logiques commerciales.

Les processus de référencement, les appels d'offres et les négociations multi-sites prennent une place croissante, au détriment de relations commerciales individuelles et locales. Cette évolution conduit à une redéfinition des profils attendus dans les fonctions commerciales, avec une montée en puissance de rôles plus stratégiques, orientés négociation, pilotage de comptes et compréhension des enjeux économiques et organisationnels des clients, au détriment du commercial terrain « classique ».

UNE TENSION CROISSANTE SUR LES COMPÉTENCES INDUSTRIELLES

Le secteur est par ailleurs confronté à une tension croissante sur les compétences industrielles, avec des difficultés de recrutement persistantes sur des profils clés tels que les techniciens de bioproduction, les techniciens de maintenance ou les pharmaciens responsables. Cette situation est renforcée par une automatisation progressive des outils de production et par un durcissement des exigences liées aux Bonnes Pratiques de Fabrication.

Ces évolutions modifient les compétences attendues et accentuent le besoin de profils capables de maîtriser des environnements industriels de plus en plus complexes et automatisés. Elles posent un enjeu central d'anticipation et d'adaptation des dispositifs de formation, afin de sécuriser les compétences critiques et d'accompagner durablement la transformation des métiers industriels du secteur.

Focus – Médicament vétérinaire

Demain : une convergence sanitaire, économique et environnementale

UN MARCHÉ EN TRANSFORMATION PROFONDE

Le marché du médicament vétérinaire devrait connaître une croissance régulière dans les années à venir, portée par plusieurs dynamiques de fond : la médicalisation croissante des animaux, le phénomène de « *pet parenting* » et une demande sociétale durable en matière de santé et de bien-être animal. Toutefois, cette croissance s'accompagne de transformations profondes en matière de compétences et d'organisation.

La prospective vétérinaire fait ainsi apparaître une recomposition significative des métiers, avec un risque accru d'inadéquation entre les compétences disponibles et les besoins émergents. Les organisations devront anticiper ces évolutions afin d'accompagner la transformation des rôles et de sécuriser les compétences clés dans la durée.

DIGITALISATION ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : UN LEVIER TRANSVERSAL DE TRANSFORMATION

L'intelligence artificielle est perçue comme une opportunité majeure pour gérer la complexité croissante du secteur, qu'elle soit réglementaire, liée à la donnée, à la supply chain ou aux fonctions commerciales. Son intégration s'opère progressivement dans l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis la R&D et la modélisation des protocoles, jusqu'à la prévision, aux outils de pilotage (ERP), aux fonctions commerciales, marketing et aux fonctions support.

Toutefois, le principal risque identifié réside dans une perte de compétences humaines si l'IA venait à être déployée sans un pilotage métier adapté. La maîtrise des usages, la capacité à interpréter les résultats produits et le maintien de l'esprit critique constituent des enjeux centraux pour préserver la valeur de l'expertise humaine.

ONE HEALTH ET CONVERGENCE SANTÉ HUMAINE / ANIMALE

À moyen et long terme, le paradigme One Health est appelé à s'imposer durablement dans le secteur vétérinaire, en réponse aux enjeux croissants liés aux zoonoses, à l'environnement et à l'interconnexion entre santé humaine et santé animale. Cette convergence renforce une approche plus systémique des enjeux sanitaires.

L'innovation vétérinaire devrait continuer à s'appuyer largement sur des avancées issues de la santé humaine, avec une transposition progressive vers le vétérinaire de technologies et de solutions telles que les vaccins innovants, les biothérapies ou les anticorps monoclonaux. Dans ce contexte, les entreprises devront développer des profils capables de travailler aux interfaces scientifiques, réglementaires et environnementales, et de naviguer dans des environnements de plus en plus transversaux.

Focus – Médicament vétérinaire

Demain : une convergence sanitaire, économique et environnementale

PRESSIONS ENVIRONNEMENTALES ET RSE : UN NOUVEAU PILIER DES POLITIQUES RH

Les enjeux environnementaux prennent une place croissante dans la prospective du médicament vétérinaire. Après les antibiotiques, les antiparasitaires font désormais l'objet d'une attention renforcée de la part des régulateurs. Les problématiques de relargage, de contamination environnementale et d'impact sur les écosystèmes deviennent structurantes pour le secteur.

Parallèlement, la responsabilité sociétale des entreprises s'affirme comme un critère d'attractivité de plus en plus déterminant, notamment pour les jeunes talents. Ces dimensions environnementales et RSE sont appelées à devenir des piliers à part entière des politiques RH et des stratégies d'attractivité.

TRANSFORMATION DES MODÈLES ÉCONOMIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX

La prospective met également en évidence une concentration accrue des cliniques et des groupements vétérinaires, modifiant en profondeur les équilibres économiques du secteur. Une régulation des remises, sur un modèle proche de celui du médicament humain, est envisagée à moyen terme.

Ces évolutions pourraient entraîner des transformations significatives de l'emploi, notamment avec une diminution des effectifs sur certains métiers de délégués terrain et une montée en puissance du *Key Account Management*. La fonction commerciale est ainsi appelée à devenir plus technique, plus stratégique et plus institutionnelle, intégrant une compréhension fine des enjeux économiques, réglementaires et environnementaux.

R&D : MOINS D'INTERNE, PLUS DE PARTENARIATS

Enfin, la recherche et développement devrait évoluer vers des modèles plus ouverts et partenariaux. La R&D interne « classique » tend à se réduire au profit du développement de partenariats avec des acteurs de la biotech, de l'incubation de startups et d'innovations ciblées, notamment dans les domaines des vaccins, de la prévention et des biothérapies.

Dans ce contexte, les compétences clés évoluent : la gestion de projet, la coordination d'acteurs multiples et la capacité à porter une vision transversale deviennent des atouts déterminants pour piloter l'innovation et sécuriser les trajectoires de développement.

Tableau comparatif RH

Tableau de comparaison entre secteurs

Comparaison des axes clés RH entre DIV / Médicament Humain / Médicament vétérinaire

Axe clé RH	Diagnostic in vitro	Médicament Humain	Médicament vétérinaire
Dynamique globale du secteur	Secteur en reconfiguration rapide , sous contrainte réglementaire et technologique forte	Secteur en transformation structurelle continue , la complexité devenant la norme	Secteur résilient , en transformation plus progressive mais profonde
Facteurs de transformation dominants	IDVR, digitalisation des dispositifs, IA, centralisation des achats → <i>Ruptures simultanées : chocs organisationnels rapides</i>	Réglementation, bascule scientifique (de la chimie vers le biologique), pression économique, IA → <i>Transformations cumulatives : Adaptation permanente des rôles</i>	Réglementation, concentration des clients, One Health, digital → <i>Transformations graduelles : transformation des métiers par hybridation</i>
Place du digital et de l'IA	Centrale et structurante (produits, process, data) → <i>Risque identifié : dépendance technologique : enjeu fort de formation</i>	Transversale, outil d'expertise augmentée → <i>Risque de perte de raisonnement humain : enjeu fort de formation large</i>	Transversale, levier d'efficacité et de pilotage → <i>Risque de décrochage si non accompagné : enjeu de former progressivement</i>
Nature des impacts RH	Forte tension sur les expertises clés et obsolescence rapide des compétences → <i>Dépendance à des experts rares : enjeu de sécurisation rapide</i>	Déplacement de la valeur RH vers l'analyse, le jugement, la coordination → <i>Usure des équipes et des managers, il faut soutenir dans la durée</i>	Obsolescence progressive des compétences si non anticipée → <i>Risque de décrochage progressif, il faut anticiper et accompagner</i>

Tableau de comparaison entre secteurs

Comparaison des axes clés RH entre DIV / Médicament Humain / Médicament vétérinaire

Axe clé RH	Diagnostic in vitro	Médicament Humain	Médicament vétérinaire
Métiers les plus impactés	- Qualité, affaires réglementaires : explosion des exigences réglementaires, cliniques et post-market - Support technique / SAV : dispositifs plus complexes : rôle élargi vers l'expertise système, data et cybersécurité - Commercialisation : un rôle d'expert - Production logistique : automatisation et exigences qualité	- Qualité, réglementaire : inflation continue des exigences (BPF, post-AMM, data, traçabilité) - Production : bioproduction et procédés complexes - Commercial : mutation des rôles : expertise scientifique et médico-économique indispensable - R&D : coordination et anticipation réglementaire clés	- Qualité, réglementaire : renforcement réglementaire et exigences environnementales - Commercialisation : transformation du terrain vers les grands comptes - Production et Supply Chain : automatisation progressive + exigences BPF - R&D : plus de coordination, partenariats croissants, rôle de pilotage renforcé
Evolution des métiers commerciaux	Le métier de commercial évolue d'une logique de vente de produits vers une relation institutionnelle fondée sur des solutions globales et complexes → Montée des compétences techniques, réglementaires et de coordination	Le métier de commercial se transforme : la promotion de masse recule au profit d'un dialogue expert et institutionnel centré sur la valeur médico-économique	Le modèle de vente terrain évolue progressivement vers une gestion structurée de comptes et de réseaux clients
Transformation de la R&D	R&D plus intégrée aux usages, aux data et au réglementaire → Moins de chercheurs isolés, plus de profils hybrides	Externalisation accrue, pilotage de projets complexes → Profils recherchés : chefs d'orchestre de l'innovation	Moins de chercheurs « purs », plus de coordination partenariale → Profils recherchés : coordinateurs scientifiques

Tableau de comparaison entre secteurs

Comparaison des axes clés RH entre DIV / Médicament Humain / Médicament vétérinaire

Axe clé RH	Diagnostic in vitro	Médicament Humain	Médicament vétérinaire
Evolution des métiers techniques / industriels	Automatisation forte, supervision de systèmes → Réduction des postes peu qualifiés → Le risque pèse sur la compétence, pas l'emploi	Bioproduction, procédés complexes → Besoin de plus de profils très qualifiés et polyvalents → Risque de blocage de la production faute de compétences disponibles	Automatisation progressive, montée en qualification technique → Tension sur des profils techniques → Le risque est l'attractivité des métiers
Compétences critiques transverses	Double compétence technique / réglementaire / data	Analyse, jugement, coordination, anticipation	Hybridation métier, coordination, vision business
Risque RH principal	Dépendance à quelques experts clés et pénurie durable : plus de besoins en QA/RA, vigilance, documentation clinique et peu de temps pour s'adapter → Risque de fragilisation rapide de la conformité et de la performance, faute d'expertises critiques disponibles au bon moment	Surcharge durable des fonctions clés car accumulation continue des exigences (réglementaires, qualité, scientifiques, économiques), multiplication des interfaces (autorités, payeurs, partenaires) et transformation des métiers sans baisse significative des contraintes → Risque d'usure des fonctions clés conduisant à une perte progressive de maîtrise	Décalage entre compétences disponibles et besoins futurs (lié à une transformation progressive des métiers) → Risque de décrochage progressif des compétences si la transformation n'est pas anticipée et accompagnée suffisamment tôt avec des compétences devenues obsolètes

Tableau de comparaison entre secteurs

Comparaison des axes clés RH entre DIV / Médicament Humain / Médicament vétérinaire

Axe clé RH	Diagnostic in vitro	Médicament Humain	Médicament vétérinaire
Enjeu RH prioritaire	Sécuriser et renouveler les expertises critiques → Enjeu d'adaptation des compétences : garantir la disponibilité, la montée en compétences et la rétention de profils experts clés face aux exigences réglementaires, technologiques et clients.	Piloter la complexité et soutenir les fonctions pivots (qualité, assurance qualité, affaires réglementaires, vigilance, production..) → Enjeu de risque d'usure progressive : accumulation des exigences réglementaires et qualité, complexification scientifique, pression économique et institutionnelle constante, digitalisation accroissant la charge	Anticiper et accompagner la transformation des compétences → Risque de retard d'anticipation car les transformations sont réelles mais plus progressives, un modèle historique encore fonctionnel à court terme.
Leviers RH clés	• Identifier et sécuriser les expertises critiques car le DIV repose sur des compétences rares avec un fort risque de dépendance individuelle • Accélérer la montée en compétences : formations intensives ciblées IVDR, tutorat/mentoring, apprentissage par projets réels • Construire des parcours experts attractifs : filières d'experts reconnues, rôles de référents, etc.	• Sécuriser et valoriser les fonctions clés : Enjeux de reconnaissance, dimensionnement des équipes, visibilité des trajectoires professionnelles • Organiser la transmission des savoirs critiques : binôme senior / junior, capitalisation des connaissances... • Développer les compétences transverses	• Anticiper les évolutions des métiers : prospective métiers partagée, plan de montée en compétences anticipés • Développer des parcours hybrides : passerelles entre les métiers, valorisation des profils polyvalents • Renforcer l'attractivité des métiers industriels et techniques : valorisation des métiers de production en lien avec One Health • Accompagner l'acculturation au digital

Transformation des métiers – tendances, scénarios et cartographies



Transformation des métiers | Grille de lecture

Analyse par famille-métier

1/ Le contexte général

Recherche & Développement

Dynamiques d'évolution de la famille

RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT, AU CŒUR DE L'INNOVATION SCIENTIFIQUE

La famille métier **Recherche & Développement** regroupe l'ensemble des métiers qui contribuent à la **conception**, à l'**exploration** et à la **validation scientifique** de nouvelles solutions de santé humaine et animale. Elle constitue un levier central de renouvellement des portefeuilles de produits et conditionne, dans la durée, la capacité de la filière à répondre à des besoins thérapeutiques en constante évolution.

Longtemps structurée autour de disciplines scientifiques distinctes et de cycles de développement longs, la R&D évolue aujourd'hui dans un environnement profondément transformé, sous l'effet combiné :

- De la **diversification rapide des modalités thérapeutiques** qu'elles soient biologiques, biotechnologiques ou issues de thérapies innovantes
- De la **montée en puissance du numérique et de l'intelligence artificielle**, mobilisés pour l'analyse de données complexes, la modélisation ou encore l'aide à la décision scientifique
- Du **renforcement des exigences réglementaires** de plus en plus présentes en amont des phases de développement
- Des **contraintes économiques accrues**, pesant sur les budgets, les priorités de recherche et les capacités de recrutement

Ces évolutions transforment en profondeur les métiers de la R&D. L'expertise disciplinaire reste essentielle mais elle s'inscrit désormais dans des logiques de **pluridisciplinarité**, d'**exploitation avancée des données**, de **collaboration avec des partenaires externes** et de **capacité à piloter des projets scientifiques** dans des environnements réglementaires et technologiques de plus en plus complexes.

La famille s'organise autour de 3 sous-familles :

1/ ANALYSE LABORATOIRE

2/ DÉVELOPPEMENT ET ÉTUDES CLINIQUES

3/ RECHERCHE ET INNOVATION

ARTHUR HUNT CONSULTING mabdesign 58

2/ Les scénarios : contraint vs volontariste

Recherche & Développement

Les scénarios d'évolution, entre volontariste et contraint

Scénario contraint

R&D sous pression économique et réglementaire

- Arbitrages budgétaires défavorables à la R&D et ralentissement des recrutements
- Allongement des cycles de développement lié au renforcement des exigences réglementaires et documentaires
- Difficultés à absorber la diversification des modalités thérapeutiques
- Adoption limitée des outils numériques et de l'IA dans les pratiques de recherche

Risque d'érosion de l'attractivité des métiers R&D

- Poids croissant des activités de conformité et de documentation
- Parcours scientifiques moins lisibles et moins différenciants
- Fragilisation de la rétention des compétences clés lors des réorganisations ou intégrations

Dans ce scénario, la R&D fonctionne sous **contrainte forte**, avec une capacité d'innovation **ralentie** et une focalisation **accrue** sur la gestion des obligations réglementaires.

Les équipes voient leur **temps scientifique réduit** au profit d'activités de conformité, ce qui peut peser sur l'**engagement**, la **lisibilité** des parcours et la **fidélisation** des expertises clés.

Scénario volontariste

R&D affirmée comme levier d'innovation et de compétitivité

- Investissements ciblés sur les compétences scientifiques critiques et la data
- Intégration structurée des outils numériques et de l'IA dans les processus de recherche
- Organisation renforcée autour d'équipes pluridisciplinaires et de partenariats scientifiques
- Meilleure articulation entre innovation, réglementation et industrialisation

Valorisation des métiers R&D et sécurisation des parcours

- Développement de trajectoires scientifiques et managériales attractives
- Montée en compétences sur les nouvelles modalités thérapeutiques et l'exploitation des données
- Renforcement du sens et de l'impact des activités de recherche

Dans ce scénario, la R&D est pleinement positionnée comme un **levier stratégique**. Les investissements permettent d'**outiller** les équipes, de **structurer** les organisations et de **sécuriser** les compétences dans la durée.

Les métiers gagnent en **attractivité**, en **lisibilité**, en **impact**, au service d'une innovation mieux maîtrisée et plus intégrée aux enjeux industriels et réglementaires.

ARTHUR HUNT CONSULTING mabdesign 59

Transformation des métiers | Grille de lecture

Analyse par sous-famille-métier

DÉFINITIONS DES CATÉGORIES DE CLASSIFICATION DES MÉTIERS

EMERGENT

Métiers nouveaux ou récemment renforcés, liés à de nouveaux enjeux et à des compétences encore rares

EN TRANSFORMATION

Métiers existants dont le contenu et les compétences évoluent fortement, sans disparition des postes

EN REPLI

Métiers dont le besoin diminue durablement et dont les effectifs tendent à se réduire

Recherche & Développement

Analyse laboratoire

EVOLUTIONS

L'analyse laboratoire voit son rôle évoluer sous l'effet d'exigences accrues en matière de qualité et de fiabilité des résultats.

Si la production d'analyses reste au cœur de l'activité, les pratiques sont désormais fortement influencées par :

- Le **renforcement** des exigences de qualité, de traçabilité et de conformité des résultats
- L'**automatisation** croissante des équipements analytiques
- La **complexité accrue** des méthodes et données produites

Cette évolution se traduit par un glissement du rôle vers des responsabilités renforcées de **maîtrise méthodologique, de fiabilisation des résultats et de gestion des écarts**.

Les équipes d'analyse laboratoire occupent ainsi une place centrale dans la **sécurisation des données scientifiques et industrielles**, dans un environnement où la rigueur des pratiques conditionne directement la **conformité et la crédibilité des résultats**.

COMPÉTENCES EN ÉVOLUTION

- Maîtrise des techniques analytiques avancées et des équipements automatisés
- Capacité à garantir la fiabilité, la traçabilité et l'intégrité des résultats
- Rigueur méthodologique dans l'application et l'adaptation des protocoles
- Capacité à analyser, exploiter et fiabiliser des données analytiques complexes
- Compréhension opérationnelle des exigences qualité et réglementaire

EMERGENT

- N.A.

EN TRANSFORMATION

- Technicien de laboratoire d'analyse
- Responsable de laboratoire d'analyse

EN REPLI

- N.A.

Les métiers de l'analyse laboratoire sont majoritairement classés en **transformation** car leur valeur ajoutée se déplace de l'exécution d'analyses standard vers la fiabilité des données, la maîtrise des méthodes et la gestion des écarts.
Aucun métier n'est identifié en **urgence** ou en **repli** : les activités d'analyse restent **indispensables** et les évolutions observées portent sur l'enrichissement des pratiques et des compétences au sein des métiers existants.

64

1/ EVOLUTIONS

2/ COMPETENCES

3/ CLASSIFICATION : Emergent, en transformation, en repli

LEGENDE

Métiers issus de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie (entretiens, ateliers)

Blocs de compétences

Analyse quantitative des données RH de la branche

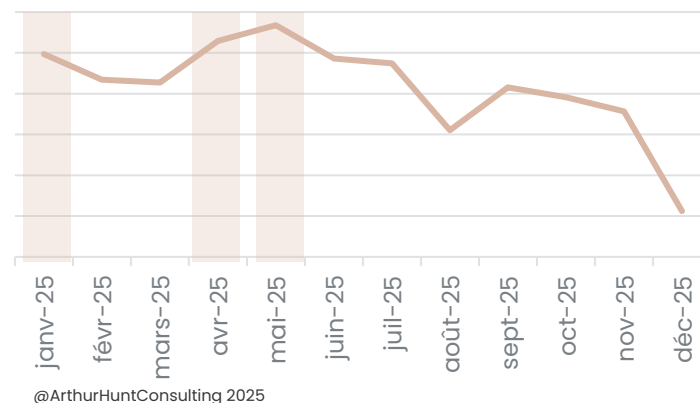
Données générales Jobfeed

117 303
Offres de CDI

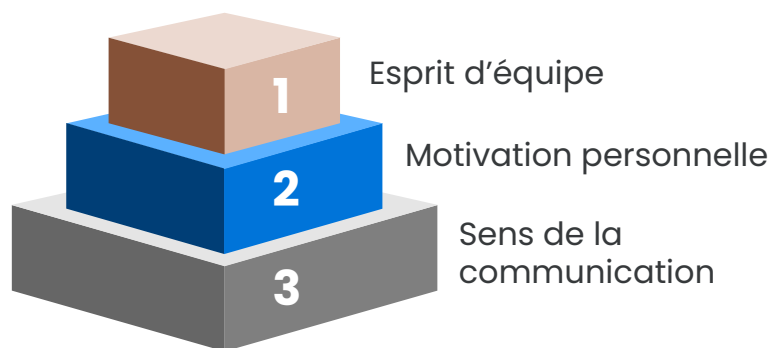
Estimation du nombre d'offres de CDI publiées par les entreprises de la branche en 2025 calculée à partir d'une modélisation basée sur un panel de 50 entreprises représentatives.

Pics d'activité

(en fonction du nombre d'offres d'emploi publiées par mois)



TOP 3 des compétences humaines demandées



Durée de publication

(nombre médian de jours durant lequel un emploi a été actif)

40
jours

Nombre médian tous secteurs confondus = 41 jours

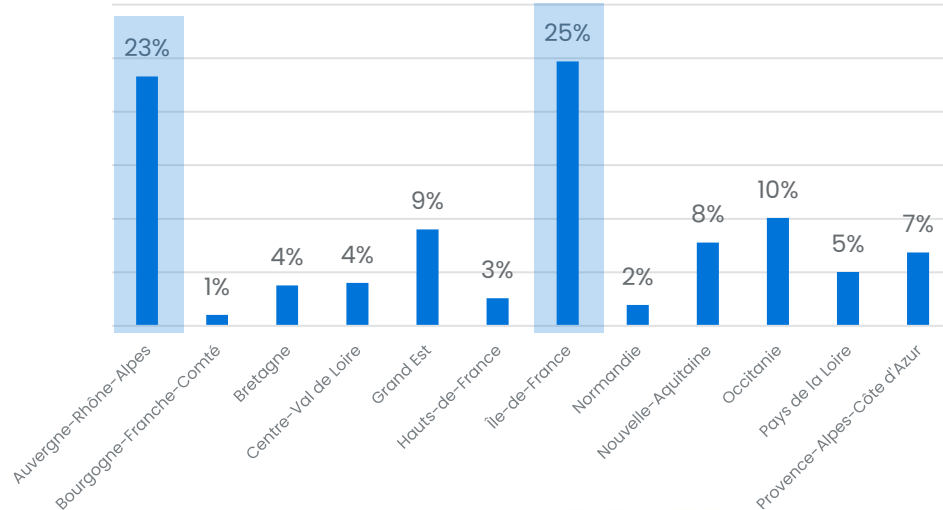
@ArthurHuntConsulting 2025

- Les données Jobfeed indiquent un **volume soutenu de recrutements** en CDI avec 1622 offres estimées en 2025, traduisant **un besoin structurel de compétences dans la branche**.
- Les publications suivent une **dynamique saisonnière marquée**, avec des pics au printemps et un ralentissement en fin d'année.
- La **durée médiane de diffusion des offres** (40 jours), proche de la moyenne tous secteurs, témoigne d'un marché **relativement fluide**.
- Enfin **les compétences humaines** – esprit d'équipe, motivation et communication – apparaissent comme des **critères clés** de recrutement

Analyse quantitative des données RH de la branche

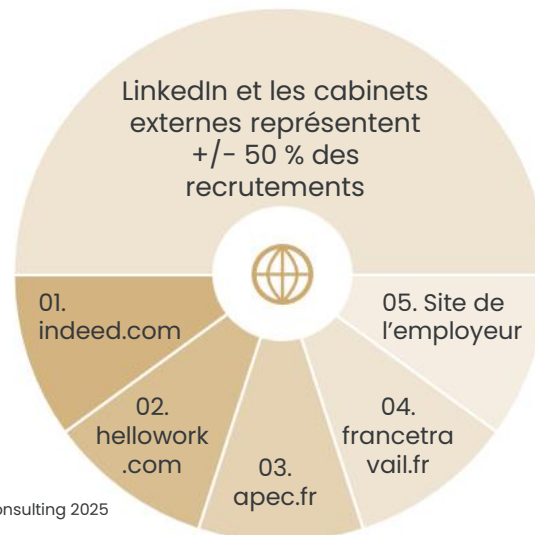
Données générales Jobfeed

Localisation géographique des offres d'emploi publiées en 2025



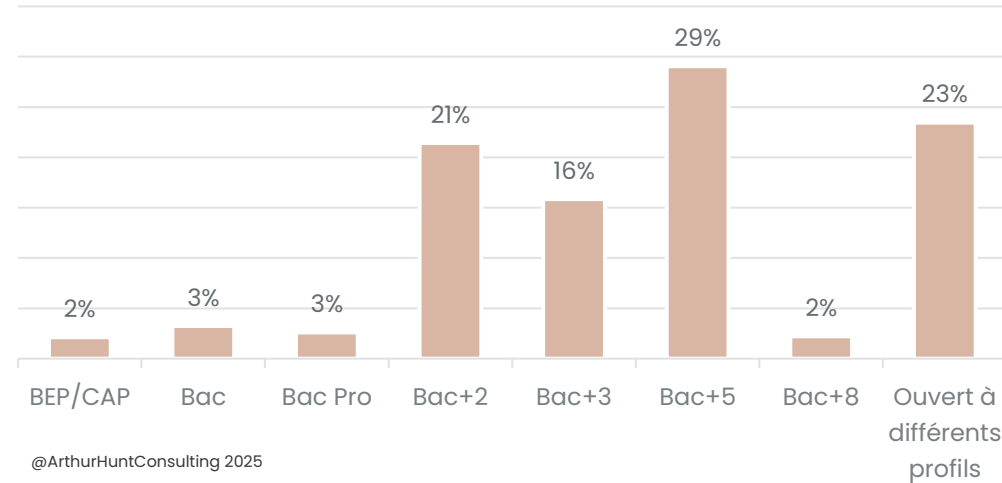
@ArthurHuntConsulting 2025

TOP 5 des sites de diffusion des offres d'emploi*



@ArthurHuntConsulting 2025

Niveau de formation demandé par les entreprises du secteur



@ArthurHuntConsulting 2025

- Les recrutements se concentrent principalement en **Ile-de-France** et en **Auvergne-Rhône-Alpes**, qui regroupent près de la moitié des offres publiées en 2025.
- Les entreprises recherchent majoritairement des **profils qualifiés**, en particulier Bac + 5, tout en restant ouvertes à des **parcours diversifiés**.
- La diffusion des offres s'appuie surtout sur les **jobboards généralistes et spécialisés**, complétés par LinkedIn et les cabinets externes.

Cartographie des métiers de la branche

Panorama des métiers

RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT

Les métiers de la **Recherche & Développement** couvrent la **conception, l'expérimentation, la formulation et l'évaluation clinique** de nouveaux produits de santé. Ils sont au cœur de l'innovation scientifique et technologique, en lien étroit avec les exigences réglementaires et les besoins cliniques.

- Analyse laboratoire
- Développement et études cliniques
- Recherche et innovation

QUALITÉ / RÉGLEMENTAIRE

La **famille Qualité & Réglementaire** regroupe les métiers dédiés au **contrôle, à l'assurance qualité, à la conformité réglementaire, à la sécurité et à l'hygiène**. Elle joue un rôle central dans la relation avec les autorités, les clients et les patients, en garantissant le respect des normes et la maîtrise des risques

- Management et assurance qualité
- Contrôle qualité
- Hygiène Sécurité Environnement
- Affaires et qualité réglementaire

COMMERCIALISATION

La famille **Commercialisation** regroupe les métiers en charge de la **mise sur le marché, de la promotion, de la distribution et du support client** des produits et solutions de santé.

Ils assurent l'interface entre l'entreprise, les professionnels de santé, les institutions et les réseaux de distribution.

- Administration des ventes
- Vente / informatique / formation
- Marketing
- Support technique / SAV

PRODUCTION

La famille **Production** regroupe les métiers qui assurent la fabrication, la maintenance, le conditionnement et la logistique et la gestion des flux des produits de santé. Ces métiers garantissent la qualité, la sécurité et la continuité d'approvisionnement, dans des environnements industriels hautement réglementés.

- Achats industriels
- Développement industriel
- Logistique industrielle / Supply Chain
- Maintenance industrielle
- Fabrication et conditionnement

FONCTIONS SUPPORTS

Les **fonctions support** regroupent les métiers qui **créent les conditions de fonctionnement, de conformité et de transformation** des organisations.

Elles assurent le pilotage des ressources, la sécurisation juridique et financière, la gestion des talents, la maîtrise des systèmes d'information et la communication interne et externe.

- Finances / Comptabilité
- Ressources Humaines
- Informatique
- Communication
- Affaires publiques et institutionnelles
- Juridique et compliance



Recherche & Développement

Recherche & Développement

Cartographie des métiers

Les métiers de la **Recherche & Développement** couvrent la **conception, l'expérimentation, la formulation et l'évaluation clinique** de nouveaux produits de santé.

Ils sont au cœur de l'innovation scientifique et technologique, en lien étroit avec les exigences réglementaires et les besoins cliniques.

- **Analyse laboratoire**
 - Responsable de Laboratoire d'analyse
 - Technicien(ne) de Laboratoire d'analyse
- **Développement et études cliniques**
 - Animalier(ière)
 - Attaché(e) de Recherche Clinique
 - Rédacteur(trice) Médical(e)
 - Responsable d'Etudes Cliniques
 - Technicien(ne) de Développement Analytique
 - Vétérinaire Clinicien(ne)
 - Pharmacocinéticien(ne)
- **Recherche et formulation**
 - Chargé(e) de recherche / Chercheur(se)
 - Responsable de Projets R&D
 - Responsable de Laboratoire de Recherche
 - Responsable Formulation
 - Technicien(ne) de Formulation
 - Technicien(ne) R&D
 - Ingénieur(e) R&D Mécanique
 - Ingénieur(e) R&D Systèmes/Logiciels
 - Directeur / Responsable R&D
 - Biostatisticien

Recherche & Développement

Dynamiques d'évolution de la famille métier

RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT, AU CŒUR DE L'INNOVATION SCIENTIFIQUE

La famille métier **Recherche & Développement** regroupe l'ensemble des métiers qui contribuent à la **conception, à l'exploration et à la validation scientifique** de nouvelles solutions de santé humaine et animale. Elle constitue un levier central de renouvellement des portefeuilles de produits et conditionne, dans la durée, la capacité de la filière à répondre à des besoins thérapeutiques en constante évolution.

Longtemps structurée autour de disciplines scientifiques distinctes et de cycles de développement longs, la R&D évolue aujourd'hui dans un environnement profondément transformé, sous l'effet combiné :

- De la **diversification rapide des modalités thérapeutiques** qu'elles soient biologiques, biotechnologiques ou issues de thérapies innovantes
- De la **montée en puissance du numérique et de l'intelligence artificielle**, mobilisés pour l'analyse de données complexes, la modélisation ou encore l'aide à la décision scientifique
- Du **renforcement des exigences réglementaires** de plus en plus présentes en amont des phases de développement
- Des **contraintes économiques accrues**, pesant sur les budgets, les priorités de recherche et les capacités de recrutement

Ces évolutions transforment en profondeur les métiers de la R&D. L'expertise disciplinaire reste essentielle mais elle s'inscrit désormais dans des logiques de **pluridisciplinarité, d'exploitation avancée des données, de collaboration avec des partenaires externes** et de **capacité à piloter des projets scientifiques** dans des environnements réglementaires et technologiques de plus en plus complexes.

La famille s'organise autour de **3 sous-familles** :

1/ ANALYSE LABORATOIRE

2/ DÉVELOPPEMENT ET ÉTUDES CLINIQUES

3/ RECHERCHE ET INNOVATION

Recherche & Développement

Les scénarios d'évolution, entre volontariste et contraint

Scénario contraint

R&D sous pression économique et réglementaire

- Arbitrages budgétaires défavorables à la R&D et ralentissement des recrutements
- Allongement des cycles de développement lié au renforcement des exigences réglementaires et documentaires
- Difficultés à absorber la diversification des modalités thérapeutiques
- Adoption limitée des outils numériques et de l'IA dans les pratiques de recherche

Risque d'érosion de l'attractivité des métiers R&D

- Poids croissant des activités de conformité et de documentation
- Parcours scientifiques moins lisibles et moins différenciants
- Fragilisation de la rétention des compétences clés lors des réorganisations ou intégrations

Dans ce scénario, la R&D fonctionne sous **contrainte forte**, avec une capacité d'innovation **ralentie** et une focalisation **accrue** sur la gestion des obligations réglementaires.

Les équipes voient leur **temps scientifique réduit** au profit d'activités de conformité, ce qui peut peser sur l'**engagement**, la **lisibilité** des parcours et la **fidélisation** des expertises clés.

Scénario volontariste

R&D affirmée comme levier d'innovation et de compétitivité

- Investissements ciblés sur les compétences scientifiques critiques et la data
- Intégration structurée des outils numériques et de l'IA dans les processus de recherche
- Organisation renforcée autour d'équipes pluridisciplinaires et de partenariats scientifiques
- Meilleure articulation entre innovation, réglementation et industrialisation

Valorisation des métiers R&D et sécurisation des parcours

- Développement de trajectoires scientifiques et managériales attractives
- Montée en compétences sur les nouvelles modalités thérapeutiques et l'exploitation des données
- Renforcement du sens et de l'impact des activités de recherche

Dans ce scénario, la R&D est pleinement positionnée comme un **levier stratégique**. Les investissements permettent d'**outiller** les équipes, de **structurer** les organisations et de **sécuriser** les compétences dans la durée.

Les métiers gagnent en **attractivité**, en **lisibilité**, en **impact**, au service d'une innovation mieux maîtrisée et plus intégrée aux enjeux industriels et réglementaires.

Recherche & Développement

Analyse laboratoire

EVOLUTIONS

L'analyse laboratoire voit son rôle évoluer sous l'effet **d'exigences accrues en matière de qualité et de fiabilité des résultats**.

Si la production d'analyses reste au **cœur de l'activité**, les pratiques sont désormais fortement influencées par :

- Le **renforcement** des exigences de qualité, de traçabilité et de conformité des résultats
- L'**automatisation** croissante des équipements analytiques
- La **complexité accrue** des méthodes et données produites

Cette évolution se traduit par un glissement du rôle vers des responsabilités renforcées de **maîtrise méthodologique, de fiabilisation des résultats et de gestion des écarts**.

Les équipes d'analyse laboratoire occupent ainsi une place centrale dans la **sécurisation des données scientifiques et industrielles**, dans un environnement où la rigueur des pratiques conditionne directement la **conformité et la crédibilité des résultats**.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Maîtrise des techniques analytiques avancées et des équipements automatisés
- Capacité à garantir la fiabilité, la traçabilité et l'intégrité des résultats
- Rigueur méthodologique dans l'application et l'adaptation des protocoles
- Capacité à analyser, exploiter et fiabiliser des données analytiques complexes
- Compréhension opérationnelle des exigences qualité et réglementaire

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- N.A.

EN TRANSFORMATION

- Technicien de laboratoire d'analyse
- Responsable de laboratoire d'analyse

EN REPLI

- N.A.

Les **métiers de l'analyse laboratoire** sont majoritairement classés **en transformation** car leur valeur ajoutée se déplace de l'exécution d'analyses standard vers la fiabilité des données, la maîtrise des méthodes et la gestion des écarts.

Aucun métier n'est identifié en émergence ou en repli : les activités d'analyse restent **indispensables** et les évolutions observées portent sur l'enrichissement des pratiques et des compétences au sein des métiers existants.

Recherche & Développement

Développement & études cliniques

EVOLUTIONS

Le développement et les études cliniques s'inscrivent dans un cadre de plus en plus exigeant, marqué par la **complexité croissante des protocoles et l'intensification des contraintes réglementaires**.

Les évolutions observées sont notamment liées à :

- Des **attentes renforcées** en matière de qualité et de traçabilité des données cliniques et précliniques
- Des protocoles **plus complexes** et des populations d'étude **plus ciblées**
- La nécessité de **sécuriser** les développements dans des **délais contraints**

Ces transformations modifient en profondeur les contenus de poste, en **renforçant** les dimensions de coordination, de gestion des données et d'anticipation réglementaire, **sans faire émerger de métiers nouveaux clairement distincts**.

Les équipes de développement et d'études cliniques deviennent ainsi un **pivot essentiel** entre recherche, qualité, réglementaire et partenaires externes, contribuant directement à la **fiabilité scientifique et à la sécurisation des trajectoires de développement**.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Conception, adaptation et suivi de protocoles cliniques complexes
- Maîtrise des exigences réglementaires cliniques et précliniques
- Gestion, sécurisation et traçabilité des données d'étude
- Coordination d'acteurs multiples (sites, prestataires, autorités, partenaires)
- Capacité d'analyse, de synthèse et de restitution scientifique

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- N.A.

EN TRANSFORMATION

- Attaché de recherche clinique
- Responsable d'études cliniques
- Rédacteur médical
- Technicien de développement analytique
- Pharmacocinéticien
- Animalier
- Vétérinaire clinicien

EN REPLI

- N.A.

Les **métiers du développement et des études cliniques** sont classés **en transformation**, leur contribution reposant de plus en plus sur la coordination des acteurs, la sécurisation des données et l'anticipation des exigences réglementaires.

Les évolutions observées ne se traduisent pas par l'émergence ou la disparition de métiers clairement identifiés mais par un **élargissement significatif des périmètres et responsabilités au sein des métiers existants**.

Recherche & Développement

Recherche & Formulation

EVOLUTIONS

La recherche et formulation évoluent dans un environnement caractérisé par la **convergence des disciplines scientifiques et l'accélération des dynamiques technologiques**.

Cette évolution se manifeste notamment par :

- Des approches scientifiques et technologiques de plus en plus **diversifiées et intégrées**
- **L'usage croissant** du numérique, des systèmes et des logiciels dans les activités de recherche,
- Des projets d'innovation **plus complexes**, nécessitant un **pilotage transverse renforcé**

Ces évolutions transforment les **pratiques et les modes de travail** en renforçant la pluridisciplinarité, la logique projet et l'articulation entre recherche, ingénierie et contraintes industrielles.

Les équipes de recherche et d'innovation s'affirment comme **levier central de différenciation**, leur capacité à transformer l'innovation scientifique en solutions concrètes conditionnant directement la **compétitivité et la mise sur le marché**.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Expertise scientifique et technique approfondie
- Pilotage de projets R&D complexes et transverses
- Capacité à travailler en environnements pluridisciplinaires
- Exploitation, analyse et interprétation de données complexes
- Collaboration avec des acteurs multiples (internes et externes)

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Biostatisticien

EN TRANSFORMATION

- Chargé de recherche / chercheur
- Responsable de projets R&D
- Responsable de laboratoire de recherche
- Responsable formulation
- Ingénieur R&D (mécanique, systèmes, logiciels)
- Technicien R&D
- Directeur R&D
- Technicien de formulation

EN REPLI

- N.A.

Les **métiers de la recherche et formulation** sont majoritairement classés **en transformation**, les évolutions portant sur les pratiques scientifiques, l'intégration du numérique et le renforcement de la logique projet. L'émergence reste ciblée autour du métier de **biostatisticien** dont le positionnement se structure en réponse à **l'intensification des besoins d'analyse de données complexes**.

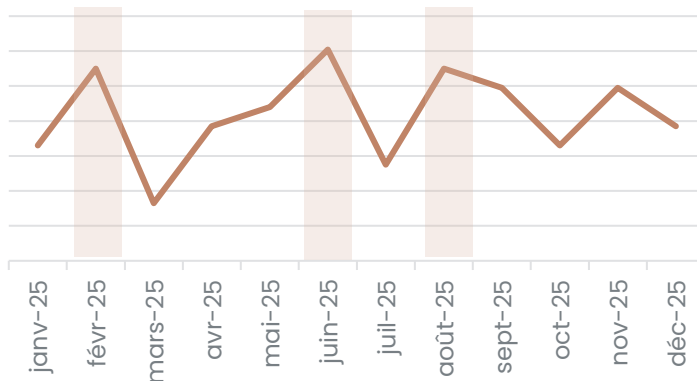
Recherche & Développement

Recherche & Formulation | Focus métier « Responsable projets R&D »

2952 Offres de CDI

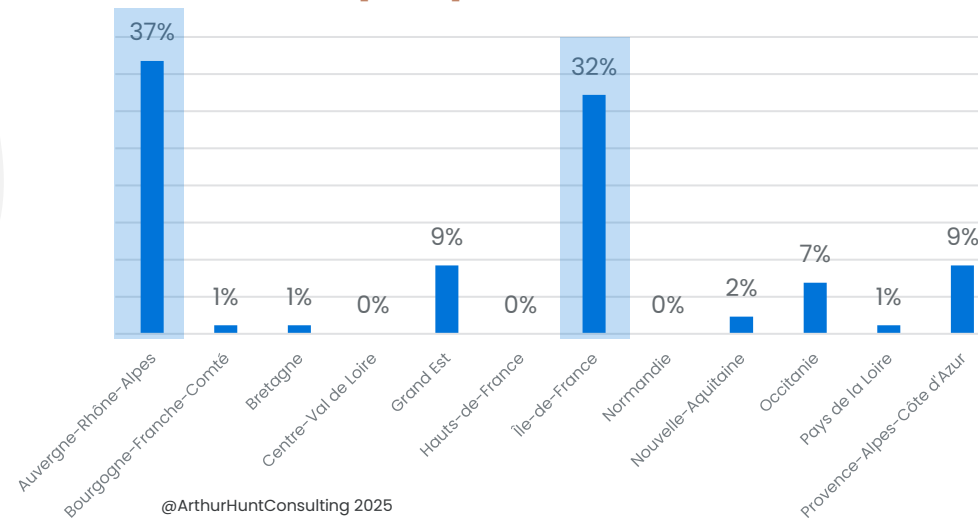
Estimation du nombre d'offres de CDI publiées par les entreprises de la branche en 2025 calculée à partir d'une modélisation basée sur un panel de 50 entreprises représentatives.

Pics d'activité (en fonction du nombre d'offres d'emploi publiées par mois)



@ArthurHuntConsulting 2025

Localisation géographique des offres d'emploi publiées en 2025



Durée de publication

(nombre médian de jours durant lequel un emploi a été actif)

33
jours

Nombre médian
tous secteurs
confondus = 39 jours

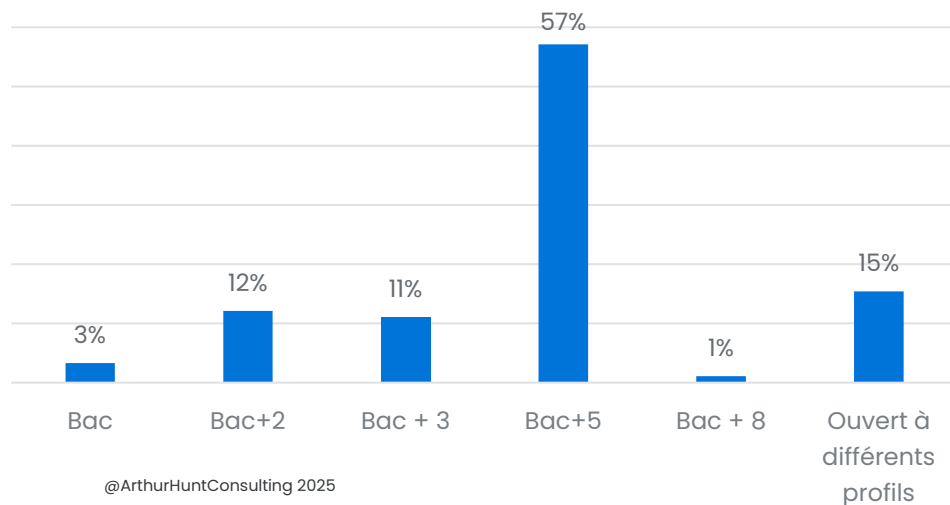
@ArthurHuntConsulting 2025

- Le métier de **responsable projets R&D** se distingue par un **niveau de recrutement soutenu**, avec 2 952 offres de CDI estimées en 2025, reflétant **le dynamisme des activités de recherche et d'innovation**.
- Les recrutements se concentrent principalement en **Auvergne-Rhône-Alpes et en Île-de-France**, pôles majeurs de l'écosystème R&D.
- La **durée médiane de publication des offres** (33 jours), **inférieure** à la moyenne tous secteurs, confirme un **marché fluide**.

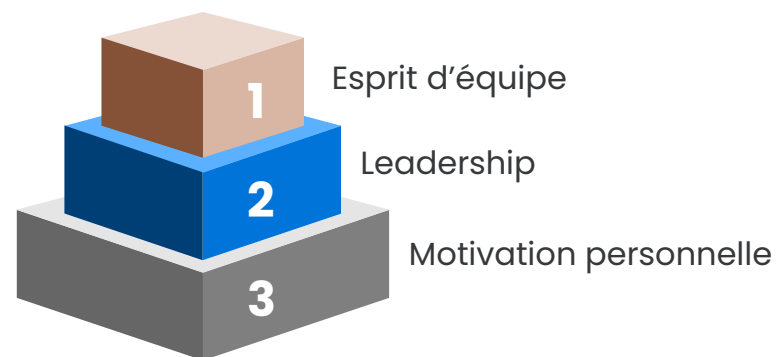
Recherche & Développement

Recherche & Formulation | Focus métier « Responsable projets R&D »

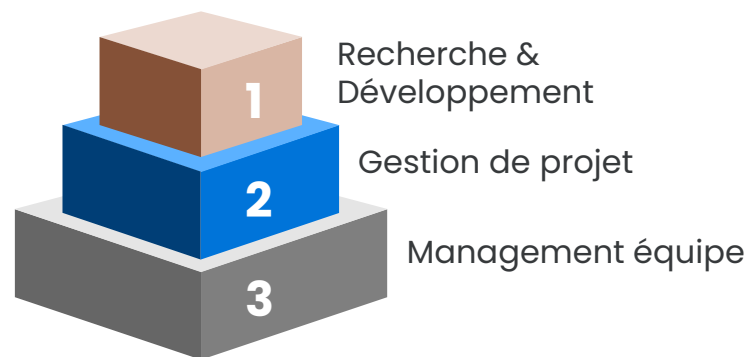
Niveau de formation demandé par les entreprises du secteur



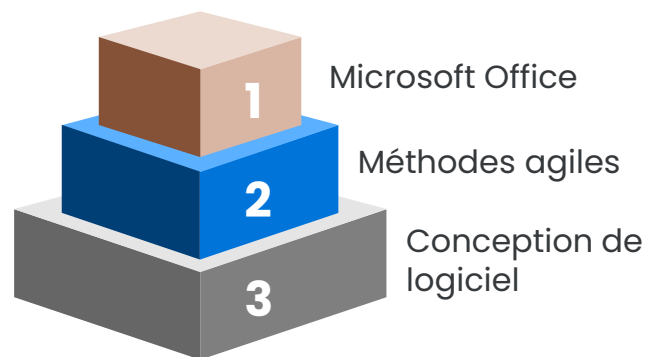
TOP 3 des compétences humaines



TOP 3 des compétences professionnelles



TOP 3 des compétences informatiques



- Les compétences recherchées pour les responsables projets R&D **dépassent le seul registre technique** et mettent en avant de fortes attentes en compétences transverses, notamment en **pilotage de projet, coordination et communication**.
- Cette évolution traduit un renforcement du **rôle stratégique du métier** et souligne l'importance de **formations de niveau élevé**, capables d'articuler **expertise scientifique, management de projet et compétences relationnelles**.

Commercialisation

Commercialisation

Cartographie des métiers

La famille **Commercialisation** regroupe les métiers en charge de la **mise sur le marché, de la promotion, de la distribution et du support client** des produits et solutions de santé.

Ils assurent l'interface entre l'entreprise, les professionnels de santé, les institutions et les réseaux de distribution.

- **Administration des ventes**
 - Assistant(e) ADV
 - Assistant(e) Export
 - Responsable ADV
 - Responsable ADV Export
- **Vente / informatique / formation**
 - Responsable CRM
 - Assistant(e) Commercial(e)
 - Délégué(e) Pharmaceutique
 - Délégué(e) Vétérinaire
 - Directeur(rice) National(e) des Ventes
 - Ingénieur Technico-Commercial
 - Responsable de Zone Internationale
 - Responsable Grands Comptes
 - Responsable Technique / Scientifique
 - Commercial
- **Marketing**
 - Analyste de Données Commerciales
 - Chargé(e) d'Etudes Marketing
 - Chef de Gamme
 - Chef de Produit
 - Développeur(se) de Nouveaux Marchés
 - Responsable Accès au Marché (Market Access)
- **Support technique / SAV**
 - Responsable Marketing
 - Chef de projet marketing
 - Assistant(e) Technique
 - Ingénieur(e) de Maintenance Produit
 - Ingénieur(e) Support Spécialiste
 - Responsable Installation Applications
 - Responsable SAV
 - Ingénieur(e) d'Application
 - Spécialiste Assistance Application et/ou Technique
 - Responsable Métrologie Externe
 - Technicien Support et Assistance Téléphonique
 - Chauffeur Livreur Installateur

Commercialisation

Dynamiques d'évolution de la famille métier

LA COMMERCIALISATION, UN MAILLON CLÉ ENTRE L'INNOVATION ET LE MARCHÉ

La famille métier **Commercialisation** regroupe l'ensemble des métiers qui concourent à la mise en valeur, à la diffusion et à l'appropriation des offres de santé humaine et animale – qu'il s'agisse de médicaments, de dispositifs ou de services associés.

Elle constitue un maillon clé entre l'innovation et le marché, en traduisant des propositions scientifiques, techniques et réglementées en valeur économique, relationnelle et d'usage pour les clients.

Historiquement structurée autour de la **vente terrain et de l'exécution commerciale**, la fonction évolue aujourd'hui dans un environnement profondément transformé, sous l'effet combiné de la concentration des acteurs clients, de la professionnalisation des fonctions achats, de la pression budgétaire et de la digitalisation des interactions.

A ces évolutions s'ajoute une attente croissante de **valeur démontrée**, dépassant la seule performance produit.

La commercialisation évolue ainsi d'une logique de vente centrée sur le produit vers des **approches intégrant solutions, services et partenariats de long terme**, repositionnant durablement les métiers de la famille.

La famille s'organise autour de **4 sous-familles** :

1/ ADMINISTRATION DES VENTES

2/ MARKETING

3/ SUPPORT TECHNIQUE/ SAV

4/ VENTE/INFORMATION/FORMATION

Commercialisation

Les scénarios d'évolution, entre volontariste et contraint

Scénario contraint

Commercialisation sous pression de volume, de prix et de réglementation

- Ralentissement du marché français et intensification de la pression sur les prix
- Centralisation croissante des achats (groupements, appels d'offres), réduisant les marges de négociation
- Encadrement plus strict des pratiques de promotion et communication
- Réduction progressive des forces de vente terrain au profit de dispositifs plus standardisés

Fragilisation des métiers commerciaux traditionnels

- Recul des rôles centrés sur la vente produit peu différenciée
- Automatisation et rationalisation des fonctions d'administration des ventes et de marketing opérationnel

Dans ce scénario, la commercialisation est avant tout guidée par des **objectifs de maîtrise des coûts et de volumes**. L'activité se recentre sur **l'exécution et la conformité** avec des pratiques de plus en plus standardisées.

Les métiers de la vente terrain perdent en **autonomie et en valeur ajoutée**, tandis que les parcours intermédiaires se réduisent au profit de quelques expertises **ciblées**, ce qui pèse sur **l'attractivité globale** de la filière.

Scénario volontariste

Commercialisation positionnée comme levier de différenciation et de création de valeur

- Développement d'offres orientées valeur, intégrant services, accompagnement et expertise d'usage
- Enrichissement des modèles de distribution (multicanal, digital, partenariats)
- Renforcement des activités de formation, de conseil et de support à l'utilisation des solutions
- Positionnement affirmé sur les comptes clés et les écosystèmes territoriaux

Montée en compétences et diversification des métiers commerciaux

- Emergence de rôles hybrides combinant vente, services, data et coordination
- Structuration des métiers liés à la démonstration de valeur, à l'analyse de données et à la gestion de comptes complexes

Dans ce scénario, la commercialisation devient un **levier stratégique de différenciation**. Les équipes articulent vente, expertise et accompagnement dans la durée, en s'appuyant sur des compétences **élargies** et des organisations **plus intégrées**.

Les métiers évoluent vers la **gestion des relations complexes** et la **démonstration de la valeur** globale des offres, ouvrant des parcours professionnels **plus riches** et renforçant **l'attractivité** de la famille.

Commercialisation

Administration des ventes

EVOLUTIONS

L'Administration des ventes voit son rôle évoluer sous l'effet de la **digitalisation et de la complexification croissante des flux commerciaux**.

Si les activités administratives demeurent structurantes, les pratiques sont désormais marquées par :

- L'**automatisation** des processus de gestion (commandes, facturation, suivi)
- La généralisation des outils **ERP et CRM**
- La **multiplication** des schémas contractuels et des spécificités liées à l'export

Ces évolutions conduisent à un repositionnement du rôle, moins centré sur l'exécution et davantage orienté vers la **fiabilisation des flux, la coordination des acteurs et la sécurisation de la chaîne commerciale**.

Les équipes ADV s'affirment ainsi comme un **point d'articulation clé** entre forces de vente, finance, supply chain et clients, dans un environnement **plus exigeant en matière de délais, de conformité et de qualité de service**.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Maîtrise des outils digitaux et des systèmes intégrés
- Compréhension transverse des processus commerciaux et logistiques
- Capacité à gérer des environnements contractuels complexes
- Rigueur, fiabilité et sens du service client interne et externe

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- N.A.

EN TRANSFORMATION

- Assistant ADV
- Assistant Export
- Responsable ADV
- Responsable ADV Export

EN REPLI

- Saisie et contrôle manuel

Les **métiers de l'ADV** sont majoritairement classés **en transformation**, leur valeur ajoutée se déplaçant de l'exécution administrative vers la capacité à **piloter des flux commerciaux complexes et à sécuriser les processus**. Les rôles strictement centrés sur la saisie ou le contrôle manuel sont classés **en repli**, car directement affectés par l'automatisation.

Commercialisation

Marketing

EVOLUTIONS

Le Marketing connaît une évolution profonde de son périmètre et de son positionnement. Il ne s'agit plus uniquement de soutenir la vente mais de **structurer et de démontrer la proposition de valeur dans un environnement économique et réglementaire contraint**.

Cette évolution se traduit notamment par :

- La **montée en puissance** du marketing **analytique et data-driven**
- Des exigences accrues de **mesure du ROI** et de justification économique
- Le recul des supports traditionnels au profit des **canaux digitaux**
- L'intégration croissante des **enjeux d'accès au marché, d'impact économique et de parcours client**.

Le marketing devient ainsi un **acteur central de la crédibilité des offres**, capable de **dialoguer** avec des acheteurs experts et des décideurs structurés.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Analyse de données marché et clients
- Marketing digital et omnicanal
- Capacité à mesurer, piloter et expliquer la performance
- Storytelling stratégique, pédagogie économique
- Compréhension du cadre réglementaire

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Analyste de données commerciales
- Responsable accès au marché
- Développeur de nouveaux marchés
- **Responsable économie de la santé**

EN TRANSFORMATION

- Chargé d'études marketing
- Chef de produit
- Chef de projet marketing
- Responsable marketing
- Chef de gamme

EN REPLI

- **Print et supports traditionnels, sans pilotage de la performance**

Les **métiers du marketing** sont classés **en transformation** lorsqu'ils évoluent vers des fonctions de **pilotage de la proposition de valeur, d'analyse marché et de soutien à la décision stratégique**.

Les métiers **en émergence** correspondent à des rôles liés **à la donnée, à l'accès au marché et à la démonstration de l'impact économique**, tandis que les fonctions centrées sur des supports **peu mesurables** sont classées **en repli**.

Commercialisation

Support technique / SAV

EVOLUTIONS

Le **support technique et le SAV** prennent une importance stratégique croissante.

Longtemps perçus comme des fonctions de soutien, ils s'affirment désormais comme **des leviers de différenciation, de fidélisation et de crédibilité des offres**.

Les évolutions observées concernent notamment :

- Des attentes clientes renforcées en matière de **réactivité et de disponibilité**
- La **complexification technique** des produits et des solutions
- L'intégration d'**enjeux digitaux, data et cybersécurité**
- L'augmentation des **interactions à distance** (assistance en ligne, visio, télémaintenance)

Le support évolue ainsi vers un **rôle expert, pédagogique et relationnel, au plus près des usages clients**.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Expertise technique approfondie
- Capacité à intervenir et expliquer à distance
- Pédagogie, qualité relationnelle, gestion de situations sensibles
- Sensibilisation aux enjeux de sécurité des données

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Ingénieur d'Application
- Ingénieur Support Spécialiste
- Spécialiste Assistance Application et/ou Technique
- Responsable Installation Applications

EN TRANSFORMATION

- Responsable SAV
- Ingénieur de Maintenance Produit
- Technicien Maintenance Produit
- Responsable Métrologie Externe
- Assistant Technique

EN REPLI

- Technicien Support et Assistance Téléphonique

Les métiers du support technique sont classés **en transformation** lorsqu'ils intègrent **expertise produit, accompagnement des usages et relation client**, au-delà du simple dépannage. Des **métiers émergents** apparaissent autour de l'application, de l'installation et de l'ingénierie support, portés par **la complexification des solutions et l'élévation des attentes de service**, tandis que les activités les **plus standardisées** restent les plus exposées à l'automatisation.

Commercialisation

Vente / Information / Formation

EVOLUTIONS

Cette sous-famille est **la plus directement exposée aux transformations du marché.**

La vente s'exerce désormais dans un environnement marqué par la centralisation des décisions d'achat, la professionnalisation des acheteurs, la pression sur les marges et la digitalisation des interactions.

Le métier évolue ainsi d'une relation individuelle centrée sur le produit vers **une gestion de comptes complexes**, intégrant :

- La négociation stratégique
- La démonstration de valeur globale
- L'accompagnement et la formation à l'usage

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Négociation complexe et gestion de grands comptes
- Intelligence émotionnelle et crédibilité relationnelle.
- Capacité à démontrer l'impact économique et organisationnel
- Maîtrise des outils CRM et des interactions digitales
- Agilité et capacité d'apprentissage continu

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Responsable CRM
- Responsable Grands Comptes
- Responsable de Zone Internationale
- Ingénieur Technico-Commercial
- Responsable Technique / Scientifique
- **Responsable négociations groupements**
- **Compétences hybrides technico-commerciaux**

EN TRANSFORMATION

- Commercial
- Délégué Pharmaceutique
- Délégué Vétérinaire
- Directeur National des Ventes

EN REPLI

- Assistant commercial
- **Vente traditionnelle centrée exclusivement sur le produit et la visite terrain**

Les **métiers de la vente** sont classés **en transformation** lorsqu'ils évoluent vers une **gestion structurée de la relation client**, intégrant négociation, conseil et coordination.

Les métiers en émergence correspondent à des rôles capables de gérer des comptes complexes, des groupements ou des écosystèmes, tandis que les fonctions centrées sur une **vente standardisée, peu différenciée**, sont classés **en repli**.

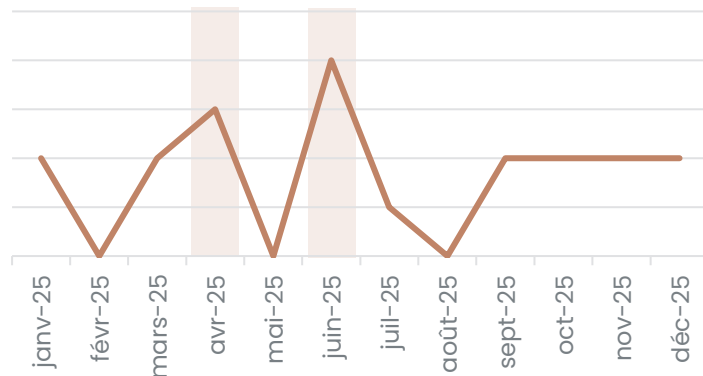
Commercialisation

Vente / Information / Formation | Focus métier « Délégué Vétérinaire »

584 Offres de CDI

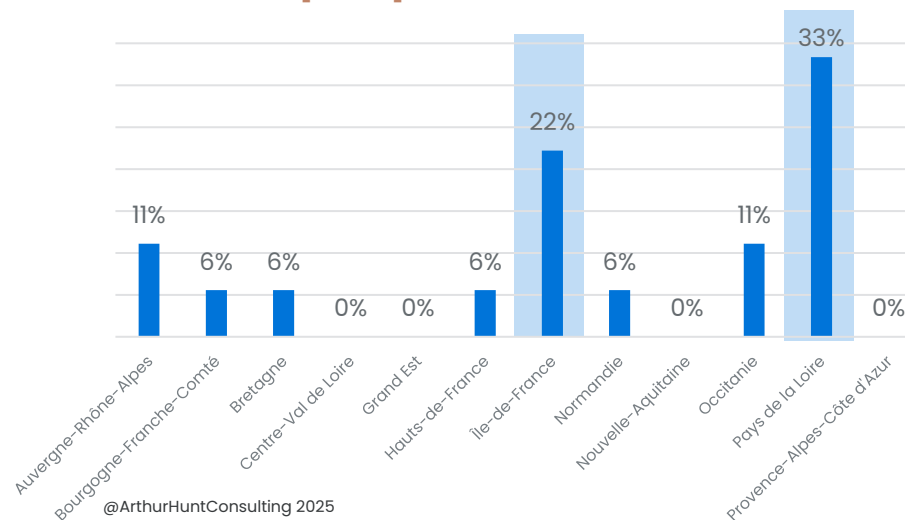
Estimation du nombre d'offres de CDI publiées par les entreprises de la branche en 2025 calculée à partir d'une modélisation basée sur un panel de 50 entreprises représentatives.

Pics d'activité (en fonction du nombre d'offres d'emploi publiées par mois)



@ArthurHuntConsulting 2025

Localisation géographique des offres d'emploi publiées en 2025



Durée de publication (nombre médian de jours durant lequel un emploi a été actif)



Nombre médian tous secteurs confondus = 31 jours

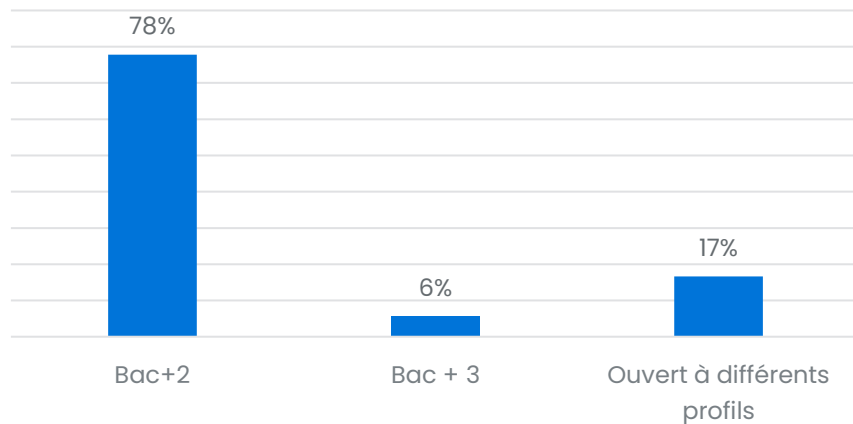
@ArthurHuntConsulting 2025

- Le métier de **délégué vétérinaire** affiche un **volume de recrutements ciblé**, avec 584 offres de CDI estimées en 2025, correspondant à un **marché structuré mais relativement spécialisé**.
- Les recrutements se concentrent principalement en **Pays de la Loire et en Île-de-France**, en cohérence avec la structuration territoriale du secteur.
- La **durée médiane de publication des offres (31 jours)**, alignée sur la moyenne tous secteurs, confirme un **marché fluide**.

Commercialisation

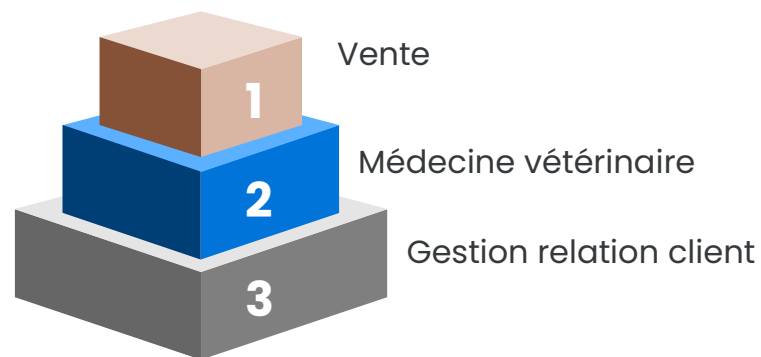
Vente / Information / Formation | Focus métier « Délégué Vétérinaire »

Niveau de formation demandé par les entreprises du secteur

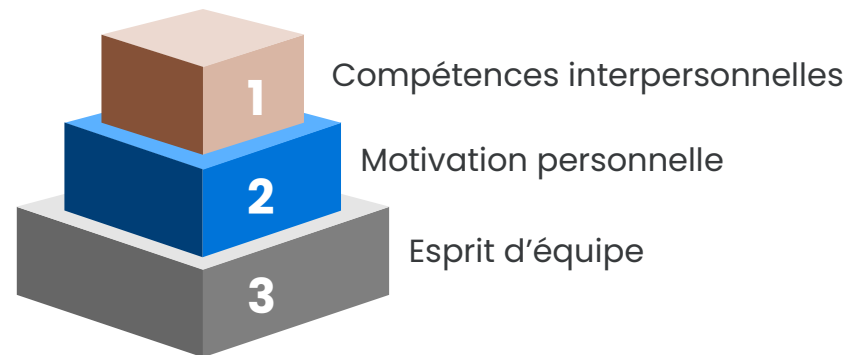


@ArthurHuntConsulting 2025

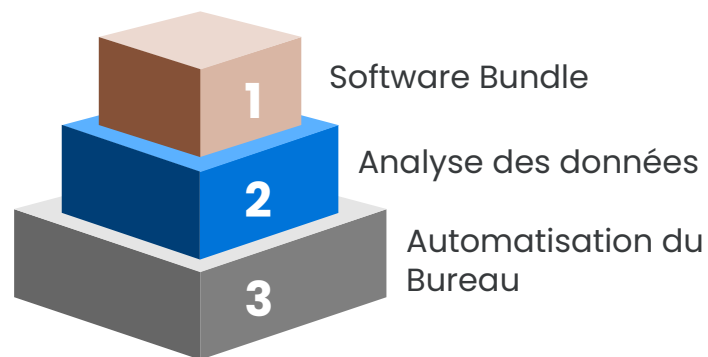
TOP 3 des compétences professionnelles



TOP 3 des compétences humaines



TOP 3 des compétences informatiques



- Les compétences recherchées pour le métier de **délégué vétérinaire** combinent principalement **compétences relationnelles et commerciales**, avec une forte valorisation des **compétences interpersonnelles**, de la **motivation** et de l'**esprit d'équipe**.
- Cette configuration souligne l'importance de **formations majoritairement de niveau Bac+2**, ouvertes à des profils capables d'articuler **expertise du secteur, relation client et maîtrise d'outils numériques courants**.

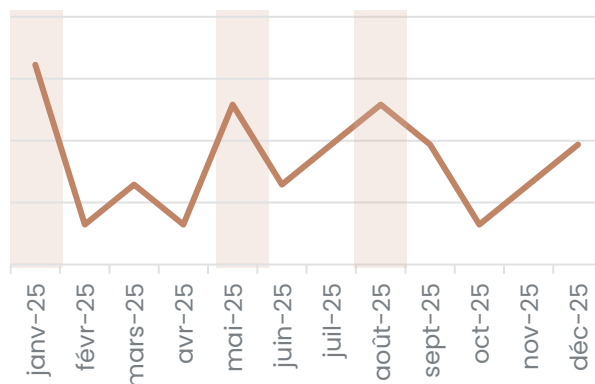
Commercialisation

Vente / Information / Formation | Focus métier « Responsable Grands Comptes »

1 006 Offres de CDI

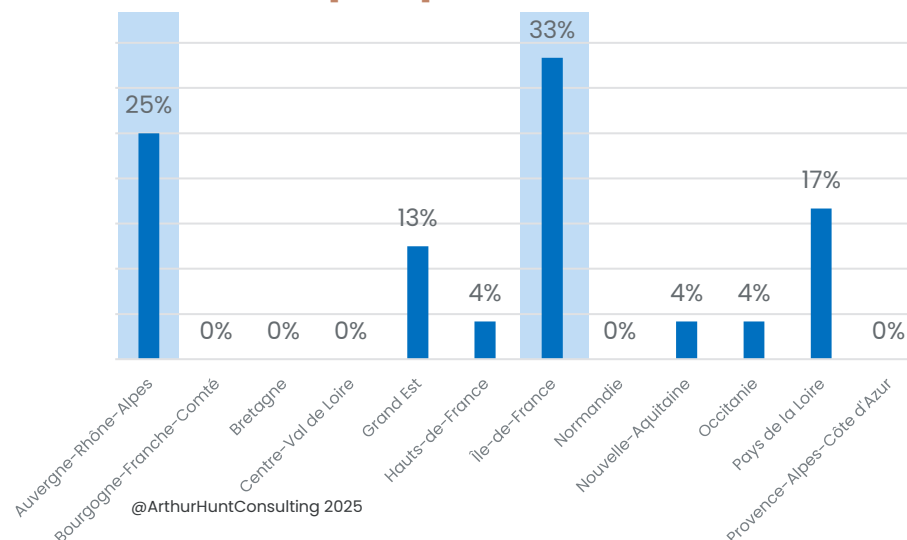
Estimation du nombre d'offres de CDI publiées par les entreprises de la branche en 2025 calculée à partir d'une modélisation basée sur un panel de 50 entreprises représentatives.

Pics d'activité (en fonction du nombre d'offres d'emploi publiées par mois)



@ArthurHuntConsulting 2025

Localisation géographique des offres d'emploi publiées en 2025



Durée de publication (nombre médian de jours durant lequel un emploi a été actif)



Nombre médian tous secteurs confondus = 40 jours

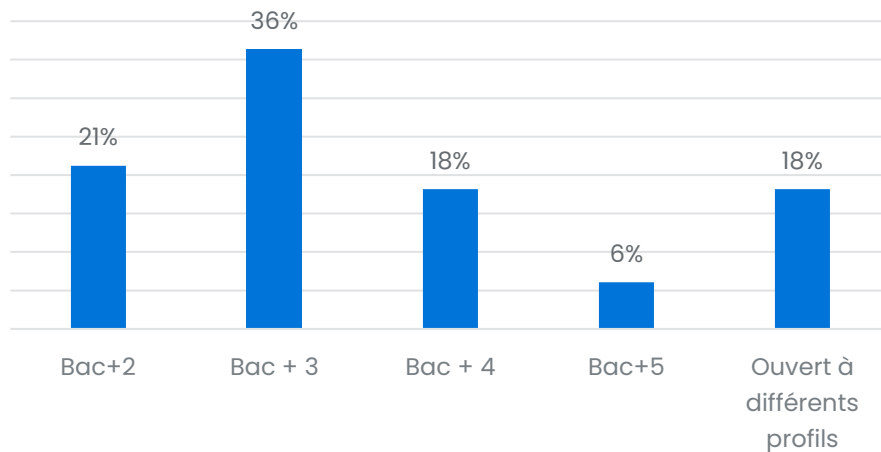
@ArthurHuntConsulting 2025

- Le métier de **responsable grands comptes** présente un **volume de recrutements soutenu**, traduisant un marché structuré et actif.
- Les recrutements se concentrent principalement en **Île-de-France** et en **Auvergne-Rhône-Alpes**, reflétant une forte polarisation géographique des opportunités.
- La **durée médiane de publication des offres (33 jours)**, inférieure à la moyenne tous secteurs confondus, confirme un **marché fluide**, avec des besoins réguliers tout au long de l'année.

Commercialisation

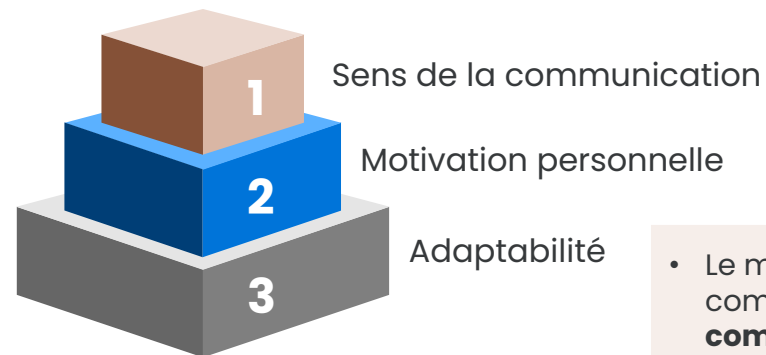
Vente / Information / Formation | Focus métier « Responsable Grands Comptes »

Niveau de formation demandé par les entreprises du secteur

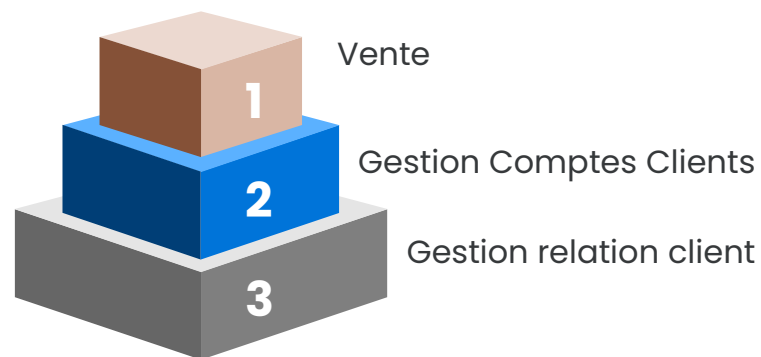


@ArthurHuntConsulting 2025

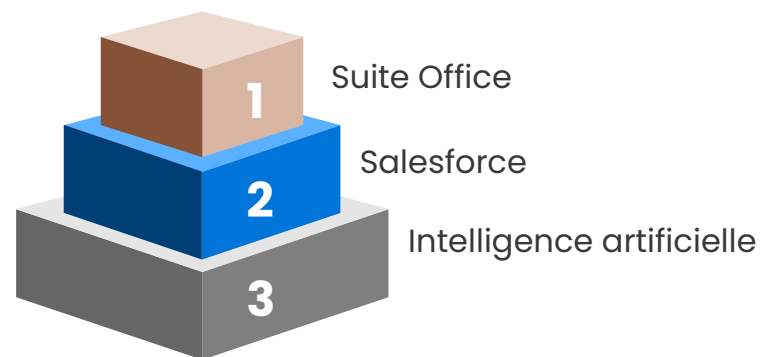
TOP 3 des compétences humaines



TOP 3 des compétences professionnelles



TOP 3 des compétences informatiques



- Le métier de responsable grands comptes repose sur des **compétences commerciales et de gestion de comptes clients**, associant vente, pilotage de la relation client et suivi de portefeuilles stratégiques.
- Les compétences informatiques attendues soulignent la place croissante des **outils numériques**, notamment les **CRM (Salesforce)** et des solutions intégrant l'**intelligence artificielle**.
- Cette configuration met en évidence l'importance de **formations Bac+3 à Bac+4**, permettant d'articuler expertise commerciale et maîtrise d'outils digitaux dans un environnement de plus en plus data-driven.

Production

Production

Cartographie des métiers

La famille **Production** regroupe les métiers qui assurent la fabrication, la maintenance, le conditionnement et la logistique et la gestion des flux des produits de santé.
Ces métiers garantissent la qualité, la sécurité et la continuité d'approvisionnement, dans des environnements industriels hautement réglementés.

- **Achats industriels**
 - Acheteur(se) Industriel(le)
 - Responsable Achats Industriels
- **Développement industriel**
 - Responsable Industrialisation Méthodes et Procédés
 - Chef de projet Industriel
 - Responsable de Développement Packaging
 - Technicien(ne) de
 - Développement Packaging
 - Technicien(ne) Industrialisation Méthodes et Procédés
- **Logistique industrielle / Supply Chain**
 - Magasinier(ière)
 - Cariste / Manutentionnaire
 - Responsable d'Exploitation Logistique
 - Responsable de Magasin
 - Responsable Supply Chain
 - Responsable Planification et Ordonnancement
 - Technicien Planification et Ordonnancement
 - Technicien logistique/Supply chain
- **Maintenance industrielle**
 - Responsable Maintenance
 - Technicien(ne) de Maintenance
- **Fabrication et conditionnement**
 - Agent de Décontamination
 - Opérateur de pesée
 - Assistant(e) Production
 - Conducteur(trice) d'Equipe de Conditionnement
 - Conducteur(trice) d'Equipe de Production
 - Opérateur(trice) de Fabrication et/ou Conditionnement
 - Responsable d'Equipe de Fabrication et/ou de Conditionnement
 - Responsable de Production
 - Technicien(ne) de Production
 - Responsable de site

Production

Dynamiques d'évolution de la famille métier

LA PRODUCTION, PILIER DE LA FIABILITÉ INDUSTRIELLE ET DE LA SOUVERAINETÉ SANITAIRE

La **famille métier Production** regroupe l'ensemble des métiers qui concourent à la **fabrication, au conditionnement et à la mise à disposition industrielle des produits de santé humaine et animale**, dans un environnement marqué par des exigences élevées de qualité, de sécurité et de conformité réglementaire.

Elle constitue un **pilier central de la chaîne de valeur**, en garantissant à la fois la continuité d'approvisionnement, la fiabilité des produits mis sur le marché et la solidité des dispositifs industriels face aux aléas économiques, logistiques et géopolitiques.

La production évolue aujourd'hui sous l'effet combiné de plusieurs dynamiques structurantes : pression accrue sur **les coûts et les délais**, complexification des **cadres réglementaires**, **automatisation croissante** des équipements, **digitalisation** des processus industriels et **montée en complexité des produits**, notamment biologiques et biotechnologiques.

Ces transformations déplacent la production d'une logique historiquement centrée sur l'exécution procédurale vers une logique de **maîtrise des systèmes, des données et des processus**, dans un contexte de fortes tensions sur les compétences techniques et **d'enjeux renforcés de souveraineté industrielle**.

La famille s'organise autour de **5 sous-familles** :

1/ ACHATS INDUSTRIELS

2/ DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

3/ LOGISTIQUE INDUSTRIELLE / SUPPLY CHAIN

4/ FABRICATION & CONDITIONNEMENT

5/ MAINTENANCE INDUSTRIELLE

Production

Les scénarios d'évolution, entre volontariste et contraint

Scénario contraint

Affaiblissement progressif de l'outil industriel et perte de compétitivité

- Pression accrue sur les coûts de production, particulièrement marquée sur les petites et moyennes séries
- Dépendance renforcée aux approvisionnements internationaux (principes actifs, excipients, équipements), augmentant l'exposition aux ruptures
- Tensions persistantes sur les compétences techniques critiques (maintenance, automatisme, qualification)
- Difficulté croissante à absorber l'alourdissement des exigences réglementaires, notamment pour les sites de taille intermédiaire

Pilotage défensif de la production

- Priorité donnée au maintien de la conformité et à la continuité d'activité à court terme
- Arbitrages défavorables aux investissements de long terme, à la montée en compétences et à l'innovation industrielle
- Réduction des métiers d'exécution simples sous l'effet de l'automatisation, sans accompagnement suffisant des équipes

Dans ce scénario, la production est **pilotée sous contrainte**, avec une logique de **survie industrielle** centrée sur la **conformité minimale** et l'optimisation à **court terme**.

Les marges de manœuvre se réduisent, les investissements sont différés et la dépendance à quelques profils techniques clés s'accroît.

La raréfaction des compétences fragilise la **fiabilité** des installations et limite la capacité des sites à s'adapter **durablement** aux exigences réglementaires et industrielles.

Scénario volontariste

Renforcement de la compétitivité industrielle et consolidation des sites

- Investissements ciblés dans l'automatisation, la modernisation des équipements et la digitalisation des processus
- Sécurisation des chaînes d'approvisionnement et diversification des sources fournisseurs
- Développement des compétences techniques clés et amélioration de l'attractivité des métiers industriels
- Capacité renforcée à intégrer les exigences réglementaires dans la durée

Production positionnée comme levier stratégique de performance et souveraineté

- Intégration renforcée entre production, qualité, maintenance et supply chain
- Montée en compétences vers des métiers plus experts, polyvalents et responsabilisés
- Structuration de parcours professionnels lisibles et évolutifs

Dans ce scénario, la production est pleinement reconnue comme un **levier stratégique de compétitivité et de souveraineté industrielle**. Les investissements dans les équipements, les compétences et l'organisation permettent de **sécuriser** durablement la performance des sites.

La **montée en qualification** des métiers et la **structuration** des parcours renforcent l'attractivité de la production et sa capacité à répondre aux enjeux industriels.

Production

Achats industriels

EVOLUTIONS

Les achats industriels connaissent une **évolution en profondeur de leurs missions et de leur positionnement**.

Initialement centrés sur la négociation des prix et la gestion des commandes, ils sont désormais confrontés à un environnement marqué par la **volatilité des marchés**, la **dépendance** à des chaînes d'approvisionnement internationales et le **renforcement des exigences** de qualité, de traçabilité et de continuité industrielle.

Ces évolutions conduisent à un repositionnement du rôle, moins orienté vers l'acte d'achat isolé et davantage tourné vers **la sécurisation des approvisionnements, la gestion des risques fournisseurs et l'arbitrage entre coûts, qualité et délais**.

Les équipes achats deviennent ainsi un **point d'articulation clé** entre production, supply chain, qualité et finance dans un contexte où la **maîtrise des risques d'approvisionnements conditionne directement la performance industrielle**.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Analyse et gestion des risques fournisseurs
- Sécurisation des filières critiques
- Contractualisation et négociation complexes
- Logique coût global / valeur (TCO)
- Coordination transverse avec la production, la qualité et la supply chain

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Expertise sécurisation fournisseurs critiques

EN TRANSFORMATION

- Acheteur industriel
- Responsable achats industriels

EN REPLI

- Administratif Achat : commande/suivi simple

Les **métiers des achats industriels** sont majoritairement classés **en transformation**, la fonction évoluant vers la **sécurisation des approvisionnements et la gestion des risques**.

Des **expertises ciblées émergent** autour des filières critiques, tandis que les rôles centrés sur des **tâches d'achat standardisés et peu outillées** sont **fragilisés**.

Production

Développement industriel

EVOLUTIONS

Le développement industriel évolue dans un contexte marqué par la **complexification des procédés** et une **pression accrue sur les délais d'industrialisation**.

Initialement orienté vers l'adaptation des procédés existants, il est aujourd'hui impacté par :

- La **diversification** des produits et des formats
- **L'élévation des exigences** de fiabilité et de reproductibilité des procédés
- La nécessité de **sécuriser** les transferts industriels dans des délais contraints.

Ces transformations renforcent **les dimensions projet, la coordination transverse et l'analyse des risques industriels**, positionnant le développement industriel comme un **maillon central** entre R&D, production et qualité.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Industrialisation, qualification et validation des procédés
- Pilotage de projets industriels complexes
- Analyse des risques procédés
- Coordination multi-acteurs (R&D, production, qualité)
- Exploitation des données de procédé

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- **Industrialisation de procédés complexes**

EN TRANSFORMATION

- Chef de projet industriel
- Responsable industrialisation méthodes et procédés
- Technicien industrialisation méthodes et procédés
- Responsable développement packaging
- Technicien développement packaging

EN REPLI

- N.A.

Les **métiers du développement industriel** sont majoritairement classés **en transformation**, leur valeur ajoutée reposant sur la maîtrise des procédés complexes et la sécurisation des transferts industriels.

L'émergence concerne des expertises pointues liées à **l'industrialisation de procédés innovants**.

Production

Logistique industrielle / Supply Chain

EVOLUTIONS

La **logistique industrielle et la supply chain** évoluent dans un environnement marqué par une **incertitude accrue sur les flux et les approvisionnements**.

Initialement centrées sur la gestion des stocks et des flux physiques, elles sont aujourd'hui confrontées à :

- **L'instabilité** des approvisionnements et des délais fournisseurs
- **L'internationalisation** des chaînes logistiques
- La nécessité de **garantir la continuité de production** dans un contexte incertain

Ces évolutions entraînent un repositionnement de la fonction **vers des activités de planification, d'anticipation et d'arbitrage**, reposant sur des outils de plus en plus structurants et une meilleure maîtrise des données.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Planification et pilotage de flux
- Maîtrise des ERP et outils de planification
- Gestion des risques logistiques (ruptures, délais, priorités)
- Coordination transverse (production, achats, qualité)
- Fiabilisation et exploitation des données

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- **Coordinateur Supply Chain internationale**

EN TRANSFORMATION

- Magasinier
- Cariste/manutentionnaire
- Responsable d'exploitation logistique
- Responsable de magasin
- Responsable Supply Chain
- Responsable planification et ordonnancement
- Technicien Logistique / Supply Chain
- Technicien planification et ordonnancement

EN REPLI

- **Suivis manuels**

Les **métiers de la supply chain** sont majoritairement classés **en transformation**, la valeur ajoutée se déplaçant vers la **planification, l'anticipation et la coordination**.

Des rôles **émergent** autour de la **coordination internationale**, tandis que les activités **peu outillées sont fragilisées par la digitalisation**.

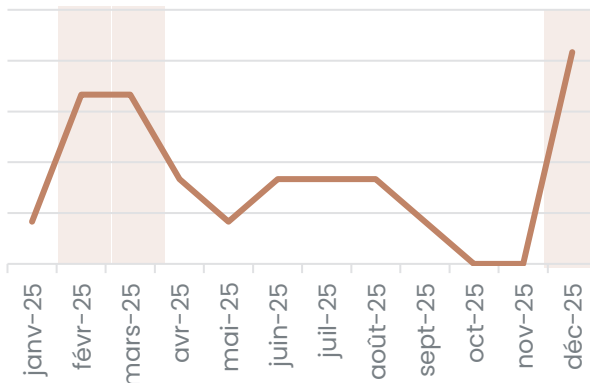
Production

Logistique industrielle / Supply Chain | Focus métier « Responsable Supply Chain »

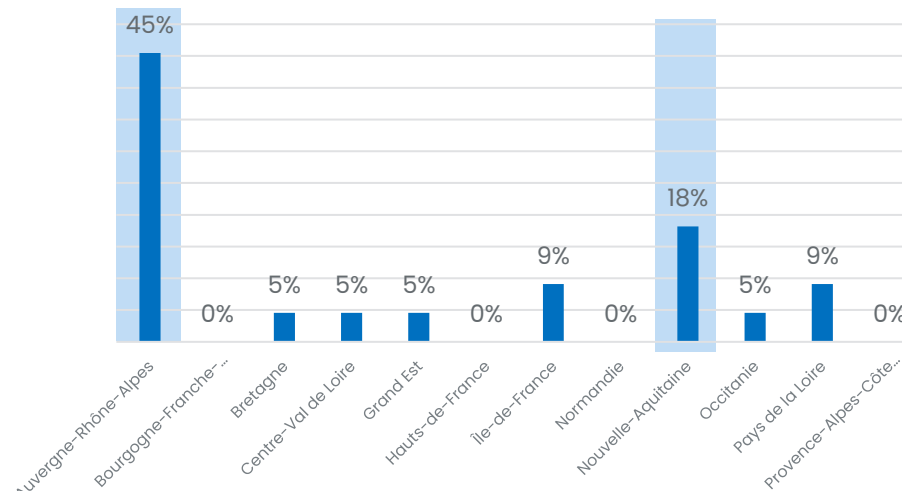
779 Offres de CDI

Estimation du nombre d'offres de CDI publiées par les entreprises de la branche en 2025 calculée à partir d'une modélisation basée sur un panel de 50 entreprises représentatives.

Pics d'activité (en fonction du nombre d'offres d'emploi publiées par mois)



Localisation géographique des offres d'emploi publiées en 2025



@ArthurHuntConsulting 2025

Durée de publication (nombre médian de jours durant lequel un emploi a été actif)



Nombre médian tous secteurs confondus = 40 jours

@ArthurHuntConsulting 2025

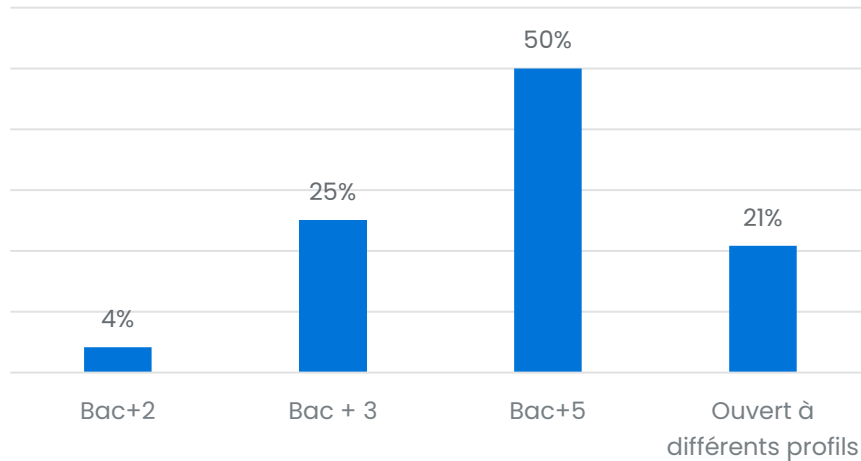
- Le poste de **responsable supply chain** s'inscrit dans un **niveau de recrutement soutenu**, avec 779 offres de CDI estimées en 2025, témoignant d'un **besoin durable en compétences** dans les fonctions de production et de logistique industrielle.
- Les opportunités sont majoritairement localisées en **Auvergne-Rhône-Alpes** et en **Nouvelle-Aquitaine**, illustrant une **concentration territoriale** des recrutements au sein des principaux bassins industriels.
- La **durée médiane de diffusion des offres (33 jours)**, plus courte que la moyenne tous secteurs, traduit un **marché réactif**.

@ArthurHuntConsulting 2025

Production

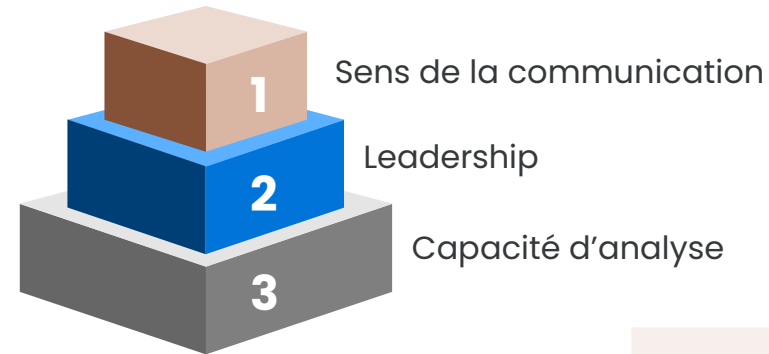
Logistique industrielle / Supply Chain | Focus métier « Responsable Supply Chain »

Niveau de formation demandé par les entreprises du secteur

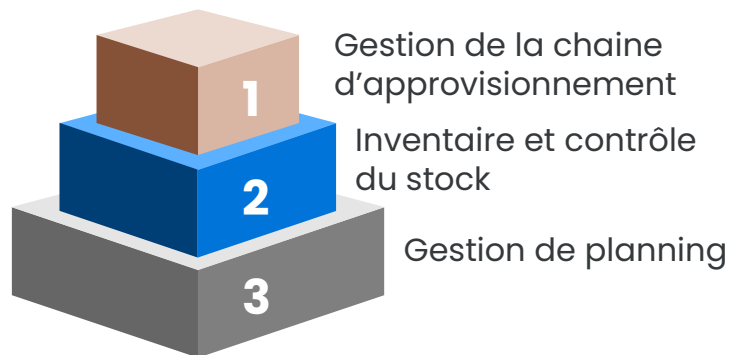


@ArthurHuntConsulting 2025

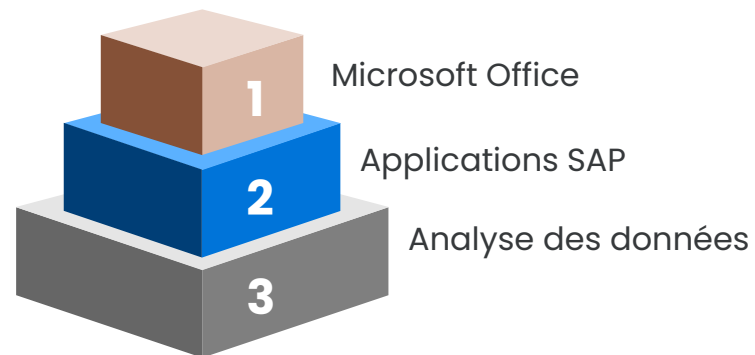
TOP 3 des compétences humaines



TOP 3 des compétences professionnelles



TOP 3 des compétences informatiques



- Le métier de responsable supply chain mobilise principalement des **compétences techniques et analytiques**, centrées sur la **gestion de la chaîne d'approvisionnement**, le **pilotage des stocks** et la **planification**, complétées par des capacités de **communication et de leadership**.
- Cette configuration met en évidence l'importance de **formations de niveau élevé (Bac+5)**, permettant d'articuler **maîtrise des processus supply chain**, **analyse des données** et **usage d'outils informatiques structurants**, notamment les suites bureautiques et les applications **SAP**.

Production

Fabrication & conditionnement

EVOLUTIONS

La fabrication et le conditionnement évoluent sous l'effet combiné de la modernisation des équipements et du renforcement des exigences de qualité et de traçabilité.

Initialement centrées sur l'exécution de tâches manuelles et répétitives, ces activités sont aujourd'hui marquées par :

- L'automatisation croissante des lignes de production
- La digitalisation des opérations et du suivi des lots
- L'élévation des exigences de conformité
- La complexification des produits et des formats

Ces transformations entraînent un repositionnement des rôles, moins orientés vers l'exécution manuelle et davantage vers la conduite d'équipements automatisés, la maîtrise des procédés et la sécurisation de la production.

Les équipes de fabrication et de conditionnement occupent ainsi une place centrale dans la performance industrielle, en lien étroit avec la qualité, la maintenance et la supply chain.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Pilotage et réglage d'équipements automatisés
- Traçabilité et culture qualité intégrée
- Lecture d'indicateurs de production
- Adaptabilité aux systèmes digitaux
- Réactivité et résolution de problèmes

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Opérateur production automatisée

EN TRANSFORMATION

- Agent de décontamination
- Opérateur de pesée
- Assistant production
- Conducteur équipement de conditionnement / production
- Responsable de site
- Opérateur fabrication/conditionnement
- Responsable équipe fabrication/conditionnement
- Responsable production
- Technicien production

EN REPLI

- Opérations manuelles répétitives à faible valeur ajoutée

Les **métiers de la fabrication et du conditionnement** sont majoritairement classés **en transformation**, la valeur ajoutée reposant sur la **maîtrise des procédés et des équipements automatisés**.

Des **spécialisations émergent** autour de la **production automatisée**, tandis que les postes fondés sur des **tâches manuelles répétitives** sont **en repli**.

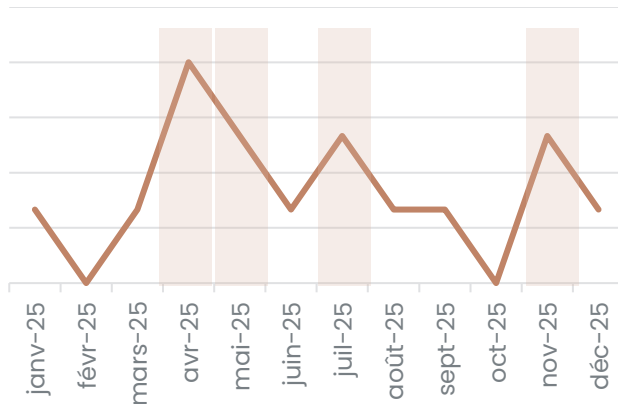
Production

Fabrication & conditionnement | Focus métier « Technicien de production »

487 Offres de CDI

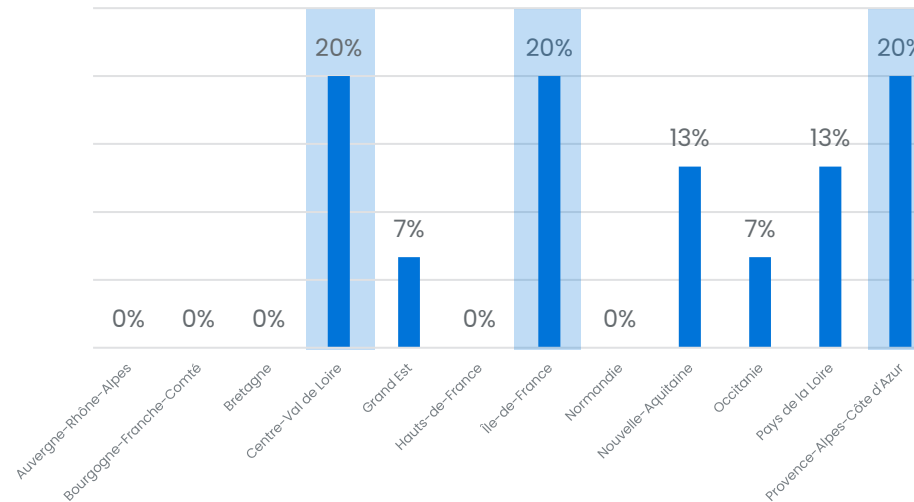
Estimation du nombre d'offres de CDI publiées par les entreprises de la branche en 2025 calculée à partir d'une modélisation basée sur un panel de 50 entreprises représentatives.

Pics d'activité (en fonction du nombre d'offres d'emploi publiées par mois)



@ArthurHuntConsulting 2025

Localisation géographique des offres d'emploi publiées en 2025



@ArthurHuntConsulting 2025

Durée de publication (nombre médian de jours durant lequel un emploi a été actif)

62
jours

Nombre médian
tous secteurs
confondus = 49 jours

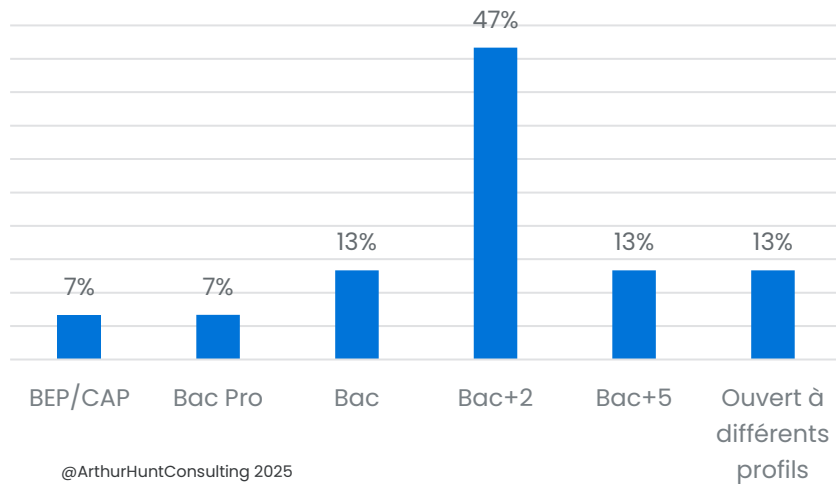
@ArthurHuntConsulting 2025

- Le métier de **technicien de production** s'inscrit dans un **niveau de recrutements significatif**,
- Les opportunités sont principalement localisées en **Centre-Val de Loire**, en **Île-de-France** et en **Provence-Alpes-Côte d'Azur**, illustrant une **répartition géographique concentrée** autour de territoires à forte implantation industrielle.
- La **durée médiane de diffusion des offres (62 jours)**, nettement supérieure à la moyenne tous secteurs confondus, met en évidence un **marché plus tendu**, marqué par des délais de recrutement plus longs.

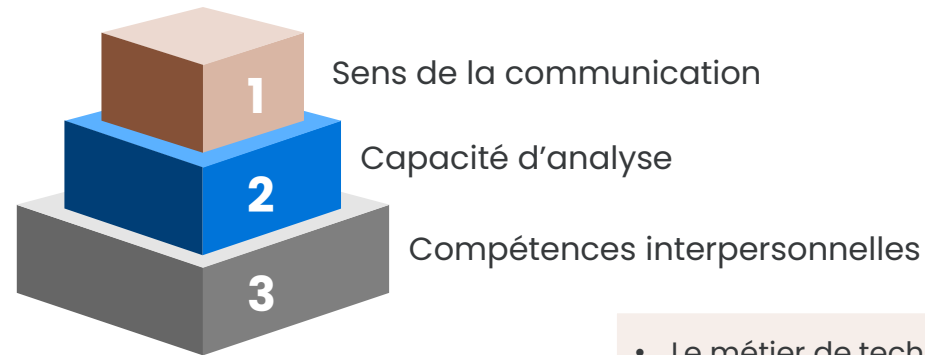
Production

Fabrication & conditionnement | Focus métier « Technicien de production »

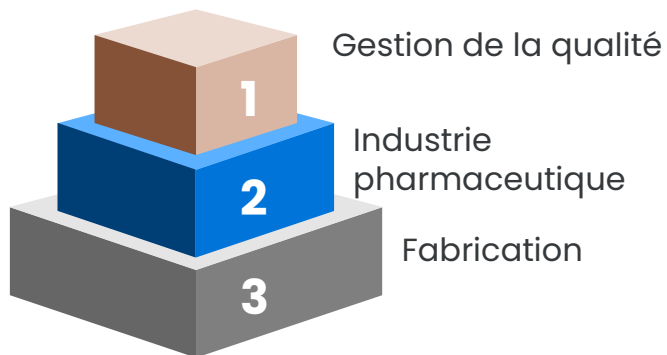
Niveau de formation demandé par les entreprises du secteur



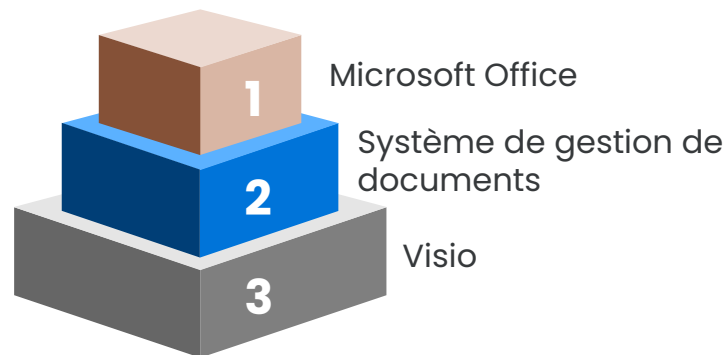
TOP 3 des compétences humaines



TOP 3 des compétences professionnelles



TOP 3 des compétences informatiques



- Le métier de technicien de production repose principalement sur des **compétences techniques et opérationnelles**, liées à la **fabrication**, à la **gestion de la qualité** et aux exigences de l'**industrie pharmaceutique**, complétées par des capacités de **communication** et d'**analyse**.
- **Les formations recherchées sont majoritairement de niveau Bac+2,**
- **Les compétences informatiques attendues restent basiques** (bureautique, gestion documentaire) et **ne constituent pas un critère différenciant** dans les recrutements.

Production

Maintenance industrielle

EVOLUTIONS

La maintenance industrielle connaît une **évolution significative de ses missions**, au-delà d'une logique strictement corrective.

Portée par **l'automatisation des équipements et la digitalisation des systèmes de production**, elle est aujourd'hui impactée par :

- La **complexification technologique** des installations
- L'exploitation croissante des **données machines**
- **L'exigence renforcée** de continuité et de fiabilité des équipements
- Les contraintes accrues de **sécurité et de conformité**

La maintenance évolue vers des **activités de diagnostic, de prévention et de fiabilisation**, jouant un rôle déterminant dans la **continuité des opérations**, en lien étroit avec la production et la qualité.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Diagnostic sur systèmes complexes
- Maintenance préventive et fiabilisation
- Automatisme et interfaces machines
- Lecture de données équipements
- Sécurité et conformité industrielle

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Maintenance équipements automatisés

EN TRANSFORMATION

- Responsable maintenance
- Technicien de maintenance

EN REPLI

- Maintenance mécanique non outillée

Les **métiers de la maintenance industrielle** sont classés **en transformation**, leur rôle devenant déterminant pour garantir la **disponibilité des équipements**.

Des **expertises émergent** sur les **systèmes automatisés**, tandis que les approches **strictement correctives** et peu outillées tendent à se fragiliser.

Qualité & Réglementaire

Qualité & Réglementaire

Cartographie des métiers

La **famille Qualité & Réglementaire** regroupe les métiers dédiés au **contrôle, à l'assurance qualité, à la conformité réglementaire, à la sécurité et à l'hygiène**.

Elle joue un rôle central dans la relation avec les autorités, les clients et les patients, en garantissant le respect des normes et la maîtrise des risques

- **Management et assurance qualité**
 - Auditeur(trice) Qualité
 - Documentaliste Qualité
 - Directeur / Responsable Qualité
 - Responsable assurance qualité
 - Chargé assurance qualité
 - Technicien(ne) en Assurance Qualité
 - Responsable de Vigilance Sanitaire / Pharmacovigilance / Nutrivigilance
 - Responsable des Affaires Réglementaires
 - Spécialiste en Cosmétovigilance
- **Contrôle qualité**
 - Responsable de Validation / Qualification
 - Chargé de Validation / Qualification
 - Responsable Métrologie Interne
 - Technicien(ne) Métrologue
 - Responsable de Laboratoire de Contrôle
 - Technicien de laboratoire de contrôle
 - Technicien de validation/qualification
- **Hygiène Sécurité Environnement**
 - Responsable HSE
 - Technicien(ne) HSE
- **Affaires et qualité réglementaire**
 - Chargé(e) des Affaires Réglementaires
 - Chargé(e) de Vigilance Sanitaire / Pharmacovigilance / Nutrivigilance

Qualité & Réglementaire

Dynamiques d'évolution de la famille métier

LA QUALITÉ ET LE RÉGLEMENTAIRE, GARANTS DE LA CONFORMITÉ, DE LA SÉCURITÉ ET DE LA CONFIANCE

La **famille métier Qualité & Réglementaire** regroupe les fonctions chargées de garantir la conformité des produits, des données et des pratiques aux exigences réglementaires, normatives et éthiques applicables aux industries de santé humaine et animale.

Elle joue un rôle structurant dans la sécurisation des activités, la mise sur le marché des produits et le maintien de la confiance des autorités, des partenaires et des utilisateurs.

Historiquement positionnée comme une fonction de contrôle, la famille connaît aujourd'hui une évolution profonde de son rôle, sous l'effet combiné :

- De la complexification et de l'inflation des cadres réglementaires
- De la digitalisation des produits, des procédés et des systèmes qualité
- De la montée en puissance des enjeux liés aux données, à la cybersécurité et à l'interopérabilité
- Et de l'intégration croissante des enjeux RSE dans les obligations réglementaires.

Ces évolutions déplacent la fonction d'un rôle de conformité formelle vers une logique de partenariat transverse, orientée anticipation des risques, accompagnement des projets et traduction opérationnelle d'exigences complexes.

La famille s'organise autour de **4 sous-familles** :

1/ MANAGEMENT & ASSURANCE QUALITÉ

2/ CONTRÔLE QUALITÉ

3/ HYGIÈNE SÉCURITÉ ENVIRONNEMENT

4/ AFFAIRES ET QUALITÉ RÉGLEMENTAIRES

Qualité & Réglementaire

Les scénarios d'évolution, entre volontariste et contraint

Scénario contraint

Fonction qualité-réglementaire sous pression continue

- Accumulation des exigences normatives et réglementaires, avec une complexité croissante des référentiels
- Charge documentaire de plus en plus lourde, mobilisant une part significative des ressources disponibles
- Difficulté à intégrer pleinement les enjeux liés au numérique, aux données et à la RSE
- Contraintes économiques limitant les investissements dans les outils et le développement des compétences

Positionnement défensif et réactif

- Rôle recentré sur la conformité minimale et la gestion des obligations
- Intervention tardive dans les projets, principalement en phase de validation ou de blocage
- Risque accru de surcharge, de démotivation des équipes et d'érosion de l'attractivité des métiers

Dans ce scénario, la fonction qualité-réglementaire est largement **absorbée par la gestion des exigences et de la documentation**. Faute de marges de manœuvre et d'investissements ciblés, elle peine à accompagner les projets **en amont** et à **anticiper** les évolutions réglementaires.

Les équipes évoluent dans **un contexte de tension** permanent, avec un positionnement perçu comme **contraignant** et une **reconnaissance limitée** de leur valeur ajoutée.

Scénario volontariste

Fonction qualité-réglementaire positionnée comme levier stratégique

- Structuration des systèmes qualité et réglementaires, appuyée sur des outils digitaux adaptés
- Intégration maîtrisée des outils numériques et de l'IA pour fiabiliser les processus et les données
- Développement de spécialisations ciblées (données, numérique, RSE)
- Renforcement du rôle d'accompagnement des projets et de sécurisation des décisions

Positionnement partenarial et dans l'anticipation

- Rôle de business partner auprès des métiers, au service de la conformité et de la performance
- Intervention en amont des projets, dans une logique d'anticipation des risques
- Construction de parcours professionnels lisibles et attractifs pour les équipes

Dans ce scénario, la qualité-réglementaire est reconnue comme une **fonction clé de sécurisation et de création de valeur**.

Les investissements dans les compétences, les outils et les spécialisations permettent d'accompagner **efficacement l'innovation et les transformations**.

Le positionnement **partenarial** renforce l'attractivité des métiers et leur **reconnaissance** au sein de l'organisation.

Qualité & Réglementaire

Management et assurance qualité

EVOLUTIONS

Le management et l'assurance qualité évoluent dans un contexte de **renforcement continu des exigences normatives et réglementaires**, combiné à la **digitalisation croissance des systèmes qualité et de la gestion documentaire**.

Les attentes des autorités et des clients portent de plus en plus sur la capacité des organisations à démontrer **la maîtrise de leurs activités dans la durée**, au-delà de la conformité ponctuelle aux référentiels.

Historiquement centrées sur la formalisation des procédures, la gestion documentaire et la préparation des audits, ces fonctions **intègrent désormais davantage** :

- La prévention des non-conformités
- L'analyse des risques qualité
- L'accompagnement des équipes opérationnelles dans l'application des exigences

Le rôle évolue vers **une posture plus transversale**, en interaction étroite avec la production, la R&D, la supply chain et les affaires réglementaires avec un accent renforcé sur l'animation des systèmes qualité et la gestion des écarts.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Pilotage des systèmes qualité et gestion des risques
- Conduite d'audits et préparation des inspections
- Animation, pédagogie et accompagnement opérationnel
- Structuration documentaire et rigueur méthodologique
- Maîtrise des outils digitaux qualité

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Qualité des données

EN TRANSFORMATION

- Auditeur qualité
- Documentaliste qualité
- Directeur/responsable qualité
- Responsable Assurance qualité
- Chargé assurance qualité
- Technicien assurance qualité

EN REPLI

- Gestion documentaire papier

Les **métiers du management et de l'assurance qualité** sont majoritairement classés **en transformation**, la valeur ajoutée se déplaçant vers **l'animation des systèmes qualité et la prévention des risques**.

Des spécialisations émergent autour de la **qualité des données et du pilotage des systèmes qualité digitalisés**, tandis que les activités **strictement documentaires et manuelles** sont classées **en repli**.

Qualité & Réglementaire

Contrôle qualité

EVOLUTIONS

Le contrôle qualité connaît des évolutions liées à la **montée en technicité des analyses, à l'automatisation des équipements et au renforcement des exigences d'intégrité et de fiabilité des données.**

La pression accrue sur les délais de libération des produits conduit également à une attente plus forte en matière de **réactivité et de maîtrise des écarts.**

Initialement centré sur l'exécution d'analyses selon des protocoles établis, le contrôle qualité **intègre désormais** :

- Une responsabilité accrue sur la traçabilité des résultats
- La gestion des données analytiques
- Et l'appui aux décisions de libération ou blocage des lots

Les équipes sont amenées à travailler de manière plus étroite avec la production, l'assurance qualité et les affaires réglementaires, dans un **contexte de conformité renforcée.**

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Maîtrise techniques analytiques / équipements
- Traçabilité, intégrité des données, rigueur méthodologique
- Gestion des OOS/OOT et traitement des écarts
- Culture qualité et compréhension des exigences réglementaires
- Amélioration continue et fiabilisation

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Intégrité des données

EN TRANSFORMATION

- | | |
|--|--------------------------------------|
| • Responsable validation/qualification | • Responsable métrologie interne |
| • Chargé validation/qualification | • Technicien métrologue |
| • Technicien validation/qualification | • Responsable laboratoire contrôle |
| | • Technicien de laboratoire contrôle |

EN REPLI

- Contrôles manuels répétitifs non outillés

Les **métiers du contrôle qualité** sont principalement classés **en transformation**, du fait de la montée en technicité des analyses et du renforcement des exigences d'intégrité des données.

Des expertises émergent autour de **l'intégrité et la fiabilisation** des données analytiques, tandis que les contrôles répétitifs **non automatisés** sont classés **en repli.**

Qualité & Réglementaire

Hygiène Sécurité Environnement

EVOLUTIONS

La fonction Hygiène Sécurité Environnement évolue sous l'effet combiné du renforcement des **exigences en matière de sécurité des personnes** et **des installations**, de la montée des **enjeux environnementaux** et de l'intégration croissante des dimensions de **responsabilité sociétale**.

Longtemps centrée sur l'application des règles et le suivi d'indicateurs réglementaires, la fonction s'oriente davantage vers :

- La prévention des risques
- L'animation de la culture sécurité sur les sites
- Et le pilotage des plans d'actions en lien avec les équipes opérationnelles

La **présence terrain et la capacité à mobiliser les équipes** deviennent des dimensions centrales du rôle, en interaction étroite avec la production et les fonctions supports.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Évaluation des risques et culture sécurité
- Pilotage des plans d'actions et conformité environnementale
- Animation terrain et conduite du changement
- Gestion des situations incidentelles et d'urgence
- Reporting et indicateurs HSE

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Responsable performance environnementale site

EN TRANSFORMATION

- Responsable HSE
- Technicien HSE

EN REPLI

- N.A.

Les **métiers HSE** sont majoritairement classés **en transformation** avec un recentrage sur la prévention, l'animation terrain et le suivi des risques. Un métier émerge autour du **pilotage de la performance environnementale des sites**, en réponse au renforcement des exigences réglementaires et de durabilité.

Aucun métier n'est identifié en repli, les enjeux HSE restant structurellement présents.

Qualité & Réglementaire

Affaires et qualité réglementaires

EVOLUTIONS

Les affaires et la qualité réglementaires évoluent dans un contexte de **complexification des cadres réglementaires et d'élargissement du périmètre des obligations**, tant au niveau national qu'international.

La diversification des produits, l'intégration des sujets de données, de vigilance et de numérique renforcent la **technicité des dossiers et la nécessité d'anticipation**.

Historiquement centrée sur la constitution et le suivi des dossiers réglementaires, la fonction intègre désormais :

- Une activité renforcée de veille réglementaire,
- L'analyse d'impact des évolutions sur les projets,
- Et l'accompagnement stratégique des équipes tout au long du cycle de vie des produits.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Maîtrise cadres réglementaires et gestion cycle de vie
- Maîtrise des cadres réglementaires et gestion du cycle de vie
- Veille et analyse d'impact / change control
- Rédaction et structuration documentaire
- Dialogue autorités et posture de conseil
- Coordination transverse et anglais professionnel

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- **Compétences supplémentaires sur la réglementation numérique/IA/données**

EN TRANSFORMATION

- Chargé affaires réglementaires
- Chargé vigilance sanitaire/pharmacovigilance/nutrivigilance
- Responsable vigilance sanitaire pharmacovigilance /
- nutrivigilance
- Responsable affaires réglementaires
- Spécialistes en cosmétovigilance

EN REPLI

- N.A.

Les métiers **des affaires et de la qualité réglementaire** sont classés **en transformation**, leur valeur ajoutée reposant sur la capacité à **anticiper** les évolutions réglementaires et à **sécuriser** les projets dans la durée. Des **spécialisations émergent** sur certains périmètres (données, vigilance, numérique), **sans remise en cause des métiers existants**.

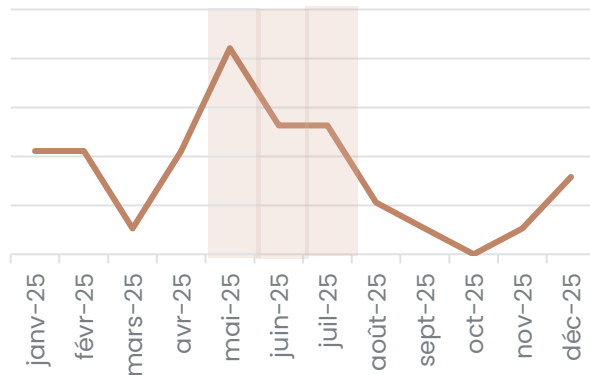
Qualité & Réglementaire

Affaires et Qualité réglementaires | Focus métier « Responsable Affaires Reg. »

1 233 Offres de CDI

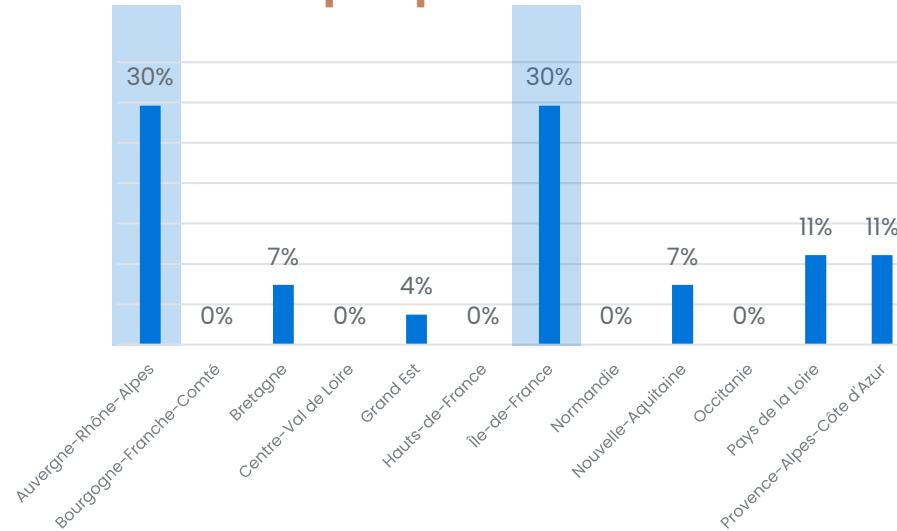
Estimation du nombre d'offres de CDI publiées par les entreprises de la branche en 2025 calculée à partir d'une modélisation basée sur un panel de 50 entreprises représentatives.

Pics d'activité (en fonction du nombre d'offres d'emploi publiées par mois)



@ArthurHuntConsulting 2025

Localisation géographique des offres d'emploi publiées en 2025



@ArthurHuntConsulting 2025

Durée de publication (nombre médian de jours durant lequel un emploi a été actif)



Nombre médian tous secteurs confondus = 40 jours

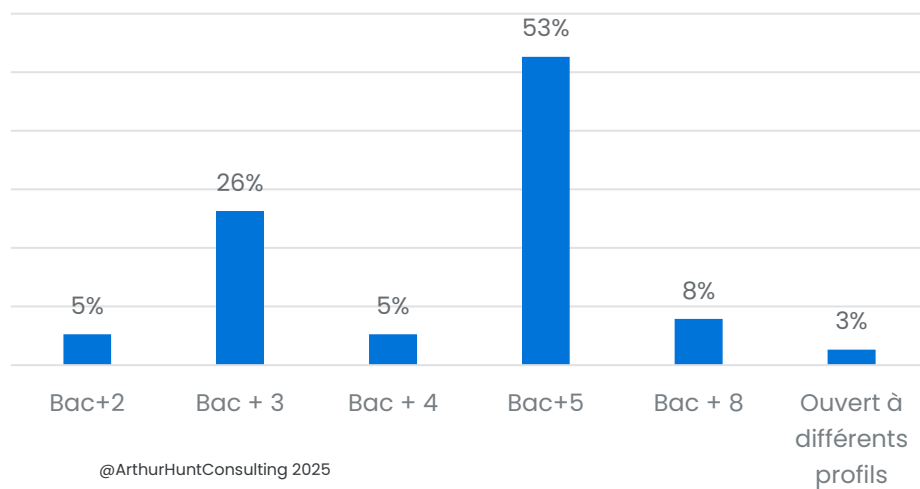
@ArthurHuntConsulting 2025

- Le poste de **responsable affaires réglementaires** se distingue par un **volume de recrutements élevé**, témoignant de **l'importance croissante des enjeux réglementaires** pour les entreprises du secteur.
- Les recrutements se concentrent principalement en **Auvergne-Rhône-Alpes** et en **Île-de-France**, ce qui traduit une **polarisation territoriale** autour des sièges d'acteurs du secteur.
- Avec une **durée médiane de publication des offres de 47 jours**, supérieure à la moyenne tous secteurs, le marché apparaît **plus exigeant**

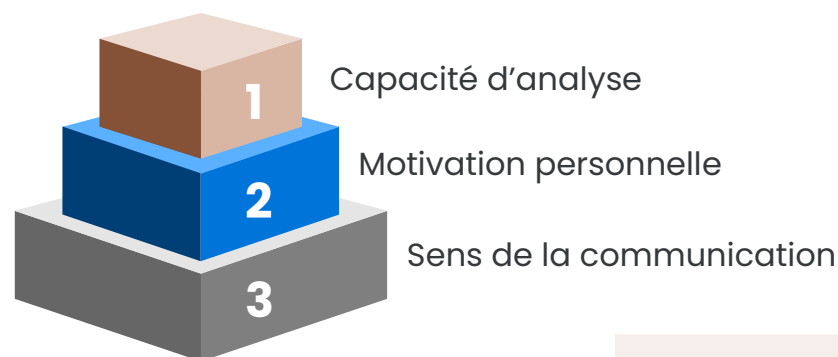
Qualité & Réglementaire

Affaires et Qualité réglementaires | Focus métier « Responsable Affaires Reg. »

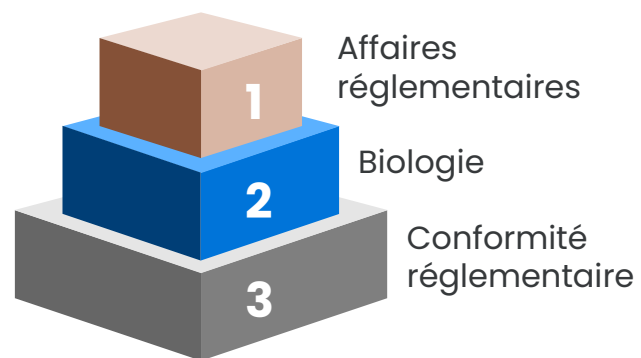
Niveau de formation demandé par les entreprises du secteur



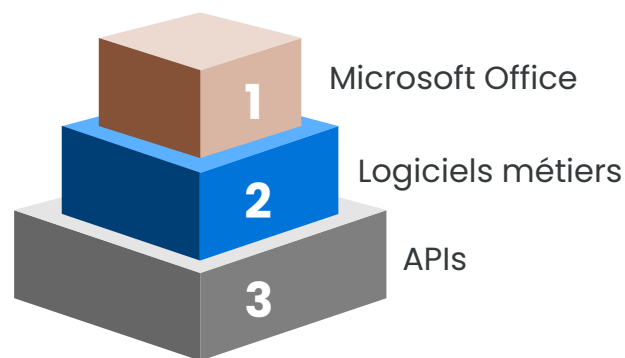
TOP 3 des compétences humaines



TOP 3 des compétences professionnelles



TOP 3 des compétences informatiques



- Le poste de responsable affaires réglementaires mobilise avant tout une **expertise réglementaire et scientifique**, centrée sur la **gestion de la conformité** et la compréhension des cadres normatifs, complétée par de solides **capacités d'analyse** et de **communication**.
- Les employeurs privilégient majoritairement des **profils hautement qualifiés**, en cohérence avec la technicité et la responsabilité associées à ces fonctions.
- La maîtrise des **outils informatiques** attendus relève essentiellement d'un usage **opérationnel et fonctionnel** (bureautique, logiciels métiers, API),

Fonctions Supports

Fonctions Supports

Cartographie des métiers

Les **fonctions support** regroupent les métiers qui **créent les conditions de fonctionnement, de conformité et de transformation** des organisations.

Elles assurent le pilotage des ressources, la sécurisation juridique et financière, la gestion des talents, la maîtrise des systèmes d'information et la communication interne et externe.

- **Finances / Comptabilité**
 - Comptable
 - Responsable comptabilité
 - Contrôleur de gestion
 - Directeur ou Responsable administratif et financier
- **Ressources Humaines**
 - Chargé des ressources humaines
 - Responsable paie et administration du personnel
 - Responsable du développement RH
 - Responsable des ressources humaines
- **Informatique**
 - Responsable IT
 - Chef de projet IT
 - Technicien IT
 - Data analyst
 - Data scientist
 - Data manager
 - Administrateur réseau
 - Ingénieur logiciel
 - Développeur
 - Responsable ou chargé de support technique IT
- **Communication**
 - Responsable Communication Digitale / Site Web
 - Directeur / Responsable communication
 - Chargé de communication
 - Chargé de communication digitale
 - Community manager
- **Affaires publiques et institutionnelles**
 - Responsable des Affaires Publiques
 - Responsable RSE
- **Juridique et compliance**
 - Juriste
 - Responsable du Respect de l'Ethique des Opérations (compliance)
 - Data Protection Officer (DPO)
 - Spécialiste Brevets

Fonctions Supports

Dynamiques d'évolution de la famille métier

LES FONCTIONS SUPPORTS, LEVIERS DE PERFORMANCE, D'ATTRACTIVITÉ ET DE TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS

La famille métier **Fonctions supports** regroupe les métiers qui contribuent au **pilotage et au bon fonctionnement des entreprises** des industries de santé humaine et animale.

Longtemps positionnées comme des fonctions d'appui opérationnel, ces activités occupent désormais une **place plus centrale dans la performance et la capacité des organisations à se transformer.**

Cette évolution est tirée par :

- La **digitalisation** des processus et la diffusion des outils (ERP, workflow, solutions collaboratives)
- L'essor de la **data** et de l'**IA** dans les fonctions de pilotage et de support
- Des exigences renforcées en matière de **conformité, de transparence et de cybersécurité**
- L'évolution des attentes des collaborateurs (parcours, flexibilité, conditions de travail)
- La montée en puissance des enjeux de **RSE**, de gouvernance et de reporting

Ces dynamiques déplacent les fonctions supports vers des **rôles davantage orientés conseil, structuration, sécurisation et aide à la décision**, tout en creusant l'écart entre les activités à forte valeur ajoutée (pilotage, expertise, transformation) et les tâches plus standardisables (administration, production documentaire, traitement transactionnel).

La famille s'organise autour de **6 sous-familles** :

1/ FINANCE / COMPTABILITÉ

2/ RESSOURCES HUMAINES

3/ INFORMATIQUE

4/ COMMUNICATION

5/ AFFAIRES PUBLIQUES ET INSTITUTIONNELLES

6/ JURIDIQUE & COMPLIANCE

Fonctions Supports

Les scénarios d'évolution, entre volontariste et contraint

Scénario contraint

Fonctions supports cantonnées à un rôle d'exécution

- Automatisation partielle et peu structurée des tâches administratives
- Externalisation croissante des activités opérationnelles sans redéfinition des rôles
- Contraintes budgétaires limitant les investissements en compétences et en outils
- Difficultés à accompagner les transformations des métiers et des organisations

Risque de perte de valeur et d'attractivité

- Fonctions supports recentrées sur des activités administratives et de traitement
- Faible reconnaissance de la contribution à la performance globale
- Démotivation des équipes et tensions accrues sur le recrutement
- Décalage croissant entre outils déployés et compétences disponibles

Dans ce scénario, les fonctions supports absorbent les évolutions technologiques **sans véritable repositionnement de leur rôle**. L'automatisation et l'externalisation visent avant tout la **réduction des coûts**, au prix d'une **standardisation accrue** des activités. Faute d'investissements dans les compétences et le pilotage, les fonctions support peinent à **accompagner** les transformations métiers, ce qui fragilise leur attractivité et leur **capacité à créer de la valeur dans la durée**.

Scénario volontariste

Fonctions supports positionnées comme partenaires stratégiques

- Usage structuré et maîtrisé des outils digitaux et de l'IA
- Montée en compétences sur l'analyse, le pilotage et le conseil aux métiers
- Renforcement du rôle transverse des fonctions supports dans l'organisation
- Attractivité accrue des parcours professionnels supports

Création de valeur organisationnelle

- Contribution directe à la performance économique et opérationnelle
- Parcours professionnels lisibles, évolutifs et différenciants
- Meilleure articulation entre enjeux humaines, économiques et technologiques

Dans ce scénario, les fonctions supports deviennent de véritables **partenaires des métiers et de la direction**. Les outils numériques et l'IA sont mobilisés comme des leviers de **montée en valeur**, permettant un recentrage sur **l'analyse, le pilotage et l'accompagnement des transformations**. Ce repositionnement renforce la performance globale des organisations tout en redonnant de l'attractivité et **du sens** aux métiers supports.

Fonctions Supports

Finance / Comptabilité

EVOLUTIONS

La finance et la comptabilité évoluent sous l'effet de **l'automatisation croissante des opérations comptable et de clôture, de la généralisation des ERP et des outils de reporting**, ainsi que du **renforcement des attentes** en matière de pilotage économique et d'aide à la décision.

La fonction est également impactée par des exigences accrues de **fiabilité, de réactivité** et de capacité à produire une information financière **exploitable dans des délais courts**.

Longtemps centrée sur la production des écritures et le respect des obligations réglementaires, la fonction finance voit son rôle s'élargir vers **l'analyse et l'interprétation des données financières**.

Les équipes sont de plus en plus mobilisées sur le **suivi** de la performance, **l'analyse des écarts**, la construction **d'indicateurs économiques** et l'éclairage des **arbitrages budgétaires**.

La finance devient un appui direct **aux décisions de gestion**, en contribuant à la compréhension des enjeux économiques et à la sécurisation des choix dans un environnement plus contraint.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Analyse financière et pilotage de la performance
- Maîtrise des ERP, outils BI et reporting
- Fiabilisation, structuration et interprétation des données
- Vision économique transverse
- Capacité de synthèse

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Data financière
- Performance financière

EN TRANSFORMATION

- Comptable
- Responsable comptabilité
- Contrôleur de gestion
- Directeur / Responsable administratif et financier

EN REPLI

- Comptabilité centrée sur la saisie

Les métiers de **la finance et de la comptabilité** sont majoritairement classés en **transformation**, leur valeur ajoutée reposant de plus en plus sur **l'analyse et le pilotage économique**.

Des rôles **émergent** autour de la **performance financière et de la data financière**, tandis que les activités strictement centrées sur la **saisie** sont en **repli**, du fait de l'automatisation.

Fonctions Supports

Ressources Humaines

EVOLUTIONS

Les ressources humaines évoluent dans un contexte marqué par les tensions de **recrutement**, la **concurrence** accrue entre employeurs, la montée des **enjeux de compétences** et l'accélération de la **digitalisation** des processus RH.

Les **attentes des collaborateurs** en matière de parcours, d'engagement, de sens et de conditions de travail modifient profondément les **priorités de la fonction**.

Initialement centrée sur l'administration du personnel et la gestion des processus RH, la fonction se repositionne **vers l'accompagnement des managers, le développement des compétences et la structuration des parcours professionnels**.

Les équipes RH interviennent davantage sur la **fidélisation**, l'**attractivité** et la **sécurisation** des ressources clés.

Cette évolution renforce le rôle des RH comme interface entre la **stratégie de l'entreprise et les réalités opérationnelles**.

La fonction contribue désormais directement à la performance collective, à la transformation des organisations et à la qualité de l'engagement des équipes.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Pilotage des compétences et des parcours professionnels
- Accompagnement managérial et conduite du changement
- Recrutement en contexte de tension
- Maîtrise des outils digitaux RH
- Posture de conseil et communication

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Gestion des Talents
- Marque Employeur

EN TRANSFORMATION

- Responsable RH
- Chargé RH
- Responsable développement RH
- Responsable paie et administration du personnel

EN REPLI

- Compétences RH administratives

Les **métiers RH** sont principalement classés **en transformation**, avec un repositionnement vers **l'accompagnement des managers et le développement des compétences**.

Des spécialisations **émergent** autour de la **gestion des talents et de la marque employeur**, tandis que les fonctions RH à **dominance strictement administrative** sont **en repli**, leur périmètre étant fortement automatisé.

Fonctions Supports

Informatique

EVOLUTIONS

La fonction informatique est impactée par la **digitalisation massive des processus métiers**, la montée en puissance de la **data** et des outils collaboratifs, ainsi que par le renforcement des **enjeux de cybersécurité** et de continuité des systèmes.

L'essor de **l'intelligence artificielle** et des usages numériques transforme également les attentes vis-à-vis de la fonction.

Historiquement orientée vers le support technique et la gestion des infrastructures, l'informatique élargit son périmètre vers la **structuration des systèmes, la gouvernance des données et l'accompagnement des usages métiers**.

Les équipes sont de plus en plus sollicitées pour sécuriser les flux d'information et fiabiliser les outils au service des activités.

La fonction informatique devient ainsi un **acteur central des transformations organisationnelles**, en interaction étroite avec l'ensemble des métiers.

Elle contribue directement **à la performance, à la fiabilité des opérations et à la sécurisation des données**.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Gouvernance et sécurisation des systèmes d'information
- Accompagnement des usages métiers
- Maîtrise des outils data et digitaux
- Cybersécurité et protection des données
- Gestion de projets SI transverses

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Data analyst
- Data scientist
- Data manager
- **BI (Business Intelligence)**

EN TRANSFORMATION

- Responsable IT
- Chef de projet IT
- Technicien IT
- Administrateur réseau
- Ingénieur logiciel
- Développeur
- Responsable/chargé de support technique IT

EN REPLI

- **Support IT de 1^{er} niveau très opérationnel**

Les métiers de **l'informatique** sont majoritairement classés **en transformation**, leur valeur ajoutée se déplaçant vers l'architecture des systèmes, la data et la sécurité.

Des rôles **émergent** autour de la **data et de l'architecture des systèmes**, tandis que le support de **premier niveau très opérationnel** est classé **en repli**.

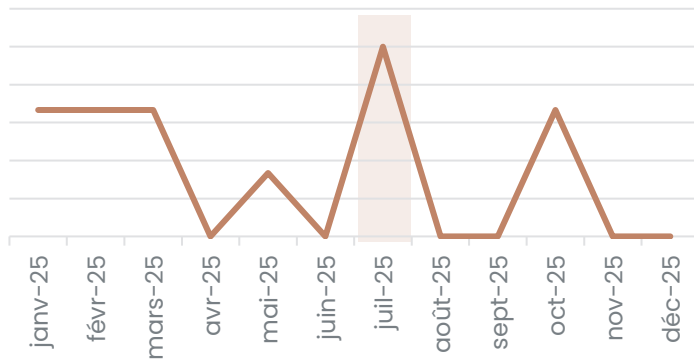
Fonctions Supports

Informatique | Focus métier « Data Manager »

584 Offres de CDI

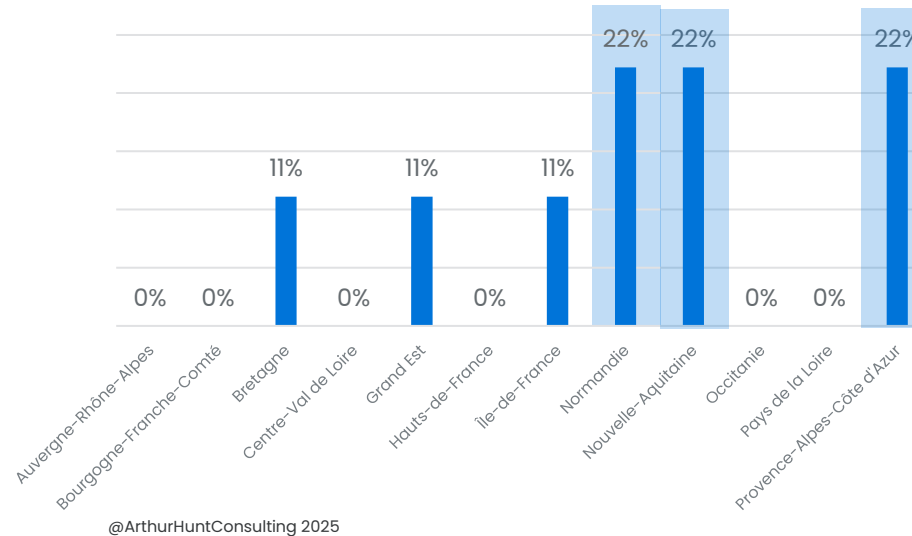
Estimation du nombre d'offres de CDI publiées par les entreprises de la branche en 2025 calculée à partir d'une modélisation basée sur un panel de 50 entreprises représentatives.

Pics d'activité (en fonction du nombre d'offres d'emploi publiées par mois)



@ArthurHuntConsulting 2025

Localisation géographique des offres d'emploi publiées en 2025



@ArthurHuntConsulting 2025

Durée de publication (nombre médian de jours durant lequel un emploi a été actif)



Nombre médian tous secteurs confondus = 39 jours

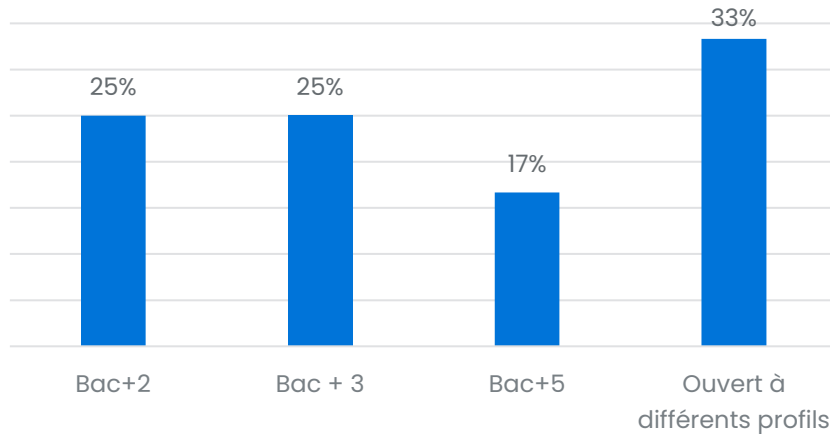
@ArthurHuntConsulting 2025

- Le poste de **Data Manager** s'inscrit dans une dynamique de recrutements active, illustrant le **rôle** désormais **structurant** des **fonctions data** au sein des organisations.
- Les recrutements se répartissent principalement entre la **Normandie**, la **Nouvelle-Aquitaine** et la **Provence-Alpes-Côte d'Azur**, révélant une **implantation territoriale ciblée** des opportunités.
- La **durée médiane de publication des offres (36 jours)**, inférieure à la moyenne tous secteurs, confirme un **marché fluide**.

Fonctions Supports

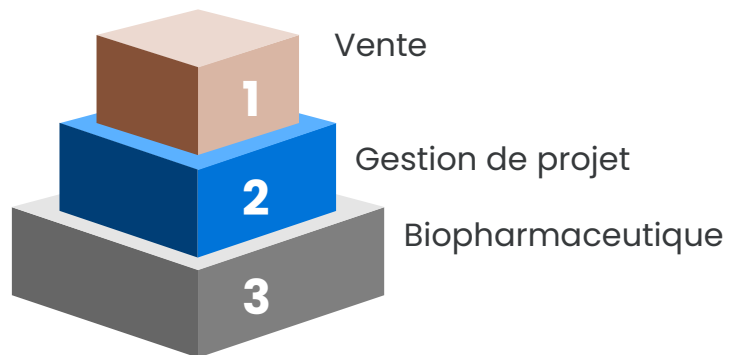
Informatique | Focus métier « Data Manager »

Niveau de formation demandé par les entreprises du secteur

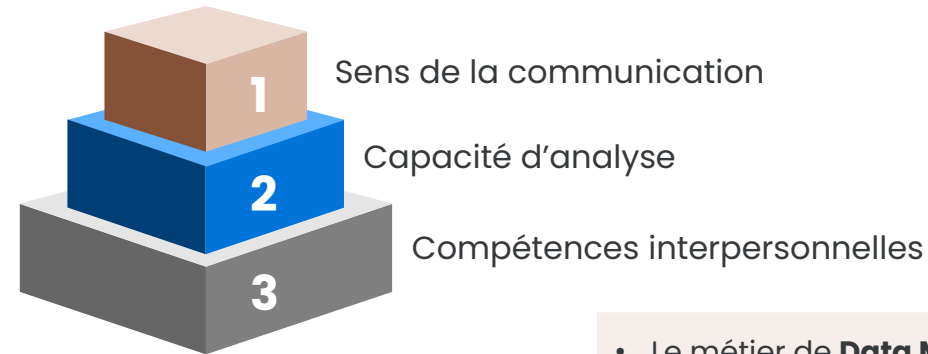


@ArthurHuntConsulting 2025

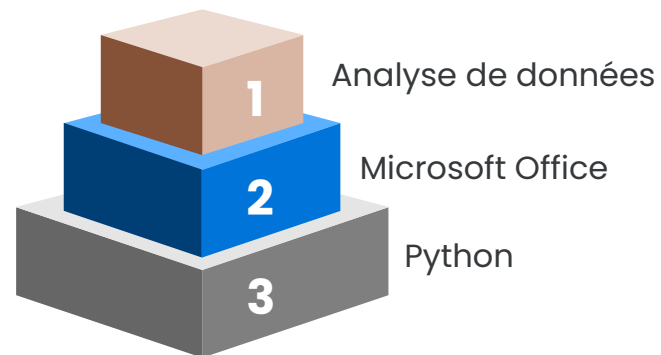
TOP 3 des compétences professionnelles



TOP 3 des compétences humaines



TOP 3 des compétences informatiques



- Le métier de **Data Manager** combine des **compétences en analyse de données et en gestion de projet**, appuyées par de fortes capacités de **communication**.
- La présence de la **vente** parmi les compétences professionnelles recherchées traduit un rôle à l'interface entre **donnée et enjeux business**.
- Les profils recherchés couvrent des **niveaux de formation variés**, tandis que les compétences informatiques attendues restent centrées sur **l'analyse de données**, la **bureautique** et **Python**, sans que **l'intelligence artificielle** ne constitue un critère explicitement demandé.

Fonctions Supports

Communication

EVOLUTIONS

La communication évolue dans un environnement marqué par la **multiplication des canaux, l'accélération des cycles d'information et l'exposition accrue des organisations.**

Le développement de la **communication interne** et des enjeux de **marque employeur** renforce également le **rôle stratégique** de la fonction.

Longtemps centrée sur la production de supports et la diffusion de messages institutionnels, la communication se recentre sur le **pilotage des prises de parole, la cohérence éditoriale et l'accompagnement des transformations internes.**

Les équipes sont davantage mobilisées sur la structuration des messages et la gestion de la réputation.

Cette évolution positionne la communication comme un **levier de cohésion interne et d'attractivité**, en lien étroit avec les ressources humaines et la direction.

La fonction contribue à la **lisibilité des projets et à l'adhésion des parties prenantes.**

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Pilotage de la communication interne et externe
- Cohérence éditoriale
- Maîtrise des canaux digitaux
- Communication de transformation
- Coordination transverse

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- Community Manager

EN TRANSFORMATION

- Responsable communication digitale / site web
- Directeur / responsable communication
- Chargé de communication
- Chargé de communication digitale

EN REPLI

- Production de supports sans pilotage éditorial

Les métiers de la **communication** sont **en transformation**, avec un recentrage sur le **pilotage des messages et l'accompagnement des transformations internes.**

Des spécialisations émergent sur la **communication interne et la marque employeur**, tandis que la production de supports sans pilotage éditorial est en repli.

Fonctions Supports

Affaires publiques et institutionnelles

EVOLUTIONS

Les affaires publiques et institutionnelles évoluent dans un contexte de **complexification** des environnements réglementaires et politiques, de **multiplication des parties prenantes publiques** et de renforcement des attentes en matière **d'anticipation et de positionnement sectoriel**.

Les enjeux de **représentation et de crédibilité** deviennent plus structurants.

Historiquement centrée sur le suivi des relations institutionnelles, la fonction se renforce sur les activités **d'analyse, de veille et de construction de positions argumentées**.

Les équipes interviennent davantage en amont pour éclairer les décisions stratégiques et défendre les intérêts sectoriels.

Cette évolution fait des affaires publiques un **relais clé** entre l'entreprise, les institutions et les acteurs de l'écosystème, contribuant à **l'anticipation des évolutions de cadre et à la sécurisation des positions de l'organisation**.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Veille institutionnelle et réglementaire
- Analyse stratégique des environnements publics
- Capacité de représentation et de dialogue avec les parties prenantes
- Construction de positions sectorielles
- Coordination avec les directions métiers

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- **Affaires publiques sectorielles**
- Responsable RSE

EN TRANSFORMATION

- Responsable affaires publiques

EN REPLI

- N.A.

Les métiers des **affaires publiques et institutionnelles** sont classés **en transformation**, leur valeur ajoutée reposant sur l'analyse, l'anticipation et la structuration des positions sectorielles. Des **expertises sectorielles** émergent, sans **qu'aucun métier** ne soit identifié **en repli**.

Fonctions Supports

Juridique & compliance

EVOLUTIONS

Les fonctions juridique et compliance évoluent sous l'effet de l'intensification des exigences de **conformité et de transparence**, de **l'élargissement des périmètres** juridiques (données, éthique, responsabilité) et de la **transversalité** croissante des projets. Les enjeux dépassent désormais le cadre strictement contractuel.

Initialement centrée sur la sécurisation juridique des activités, la fonction se repositionne vers **le conseil, la prévention des risques et l'accompagnement des décisions stratégiques**. Les équipes sont davantage impliquées dans l'analyse des impacts et la construction de cadres de conformité adaptés.

Cette évolution renforce le rôle du juridique et de la compliance comme point d'articulation entre gouvernance, métiers et partenaires externes, dans un environnement où **la maîtrise des risques et la conformité globale sont devenues déterminantes**.

COMPETENCES EN ÉVOLUTION

- Conseil juridique et prévention des risques
- Maîtrise des cadres de conformité élargie
- Accompagnement de projets transverses
- Analyse contractuelle et réglementaire
- Pédagogie et diffusion de la culture conformité

LEGENDE

Métiers de la cartographie Observatoire MISHA

Métiers hors-cartographie

Blocs de compétences

EMERGENT

- **Ethique des données**
- Data Protection Officer (DPO)

EN TRANSFORMATION

- Juriste
- Responsable du respect de l'éthique des opérations (compliance)
- Spécialiste brevets

EN REPLI

- N.A.

Les métiers **juridiques et de compliance** sont majoritairement classés **en transformation**, leur rôle évoluant vers le conseil, la prévention des risques et l'accompagnement stratégique. Des spécialisations émergent sur les enjeux de conformité élargie, des données et de l'éthique, tandis que les activités juridiques strictement **documentaires** sont classées **en repli**.

Recommendations



Recommandations

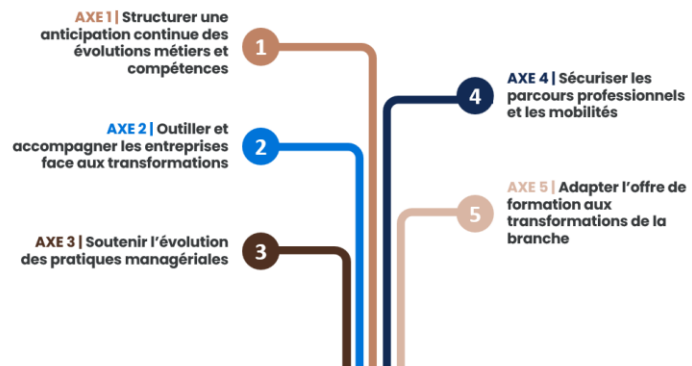
Grille de lecture des recommandations

Agir à l'échelle de la branche

ARTHUR HUNT CONSULTING
mabdesign

Recommandations

5 axes d'action pour anticiper et accompagner les transformations



Agir selon la dynamique des métiers

1/ LES METIERS EMERGENTS

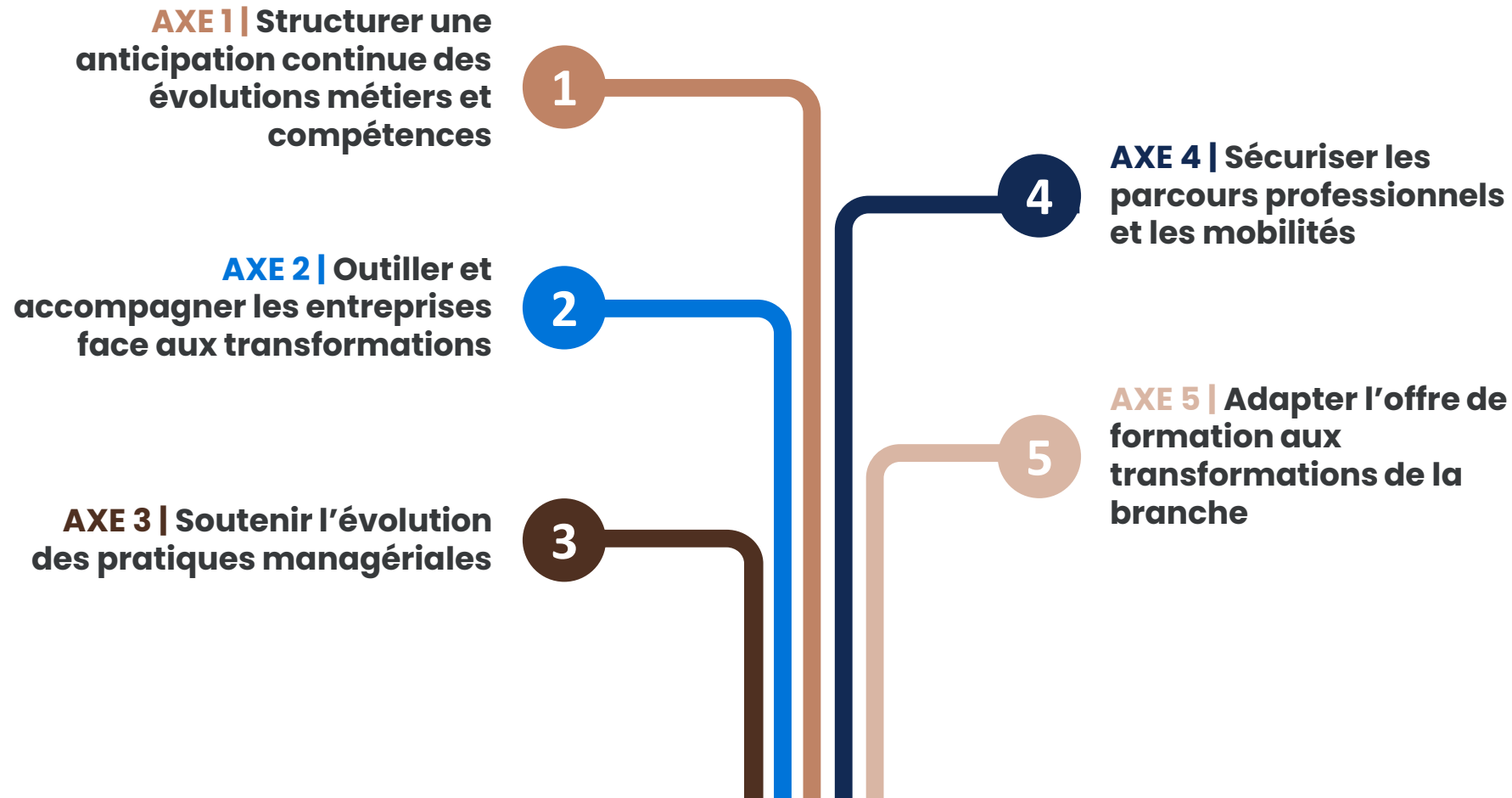
2/ LES METIERS EN TRANSFORMATION

3/ LES METIERS EN REPLI

Agir à l'échelle de la branche

Recommandations

5 axes d'action pour anticiper et accompagner les transformations



AXE 1

Structurer un pilotage continu des évolutions métiers et compétences

CONTEXTE

Les travaux prospectifs conduits dans le cadre de l'étude montrent que les transformations des métiers de la branche s'inscrivent désormais dans un **mouvement continu**, sous l'effet conjugué des évolutions réglementaires, technologiques, écologiques et sociétales. Dans ce contexte, les analyses ponctuelles ne suffisent plus à fournir aux entreprises et aux acteurs de la branche des repères durables. La capacité à **observer, actualiser et partager régulièrement** les évolutions métiers devient un enjeu structurant.



Doter la branche d'un dispositif pérenne d'anticipation, permettant de suivre les évolutions des métiers et des compétences et d'en diffuser une lecture claire et actualisée.

ACTIVITÉS À METTRE EN PLACE

1.1. Structurer une veille métiers-compétences de branche

- Constituer un dispositif de veille formalisé, articulant analyse documentaire annuelle (études sectorielles, réglementaires, technologiques), entretiens réguliers avec un panel d'entreprises représentatives, contributions d'experts métiers et formation
- Formaliser un cadre méthodologique commun garantissant la comparabilité des analyses dans les temps
- Documenter les besoins actuels et futurs selon les territoires (logique de pilotage et d'ajustement)

1.2. Actualiser périodiquement la cartographie des métiers MISHA

- Planifier une actualisation cyclique de la cartographie
- Qualifier chaque métier selon son évolution (émergence, transformation, repli), ses impacts en compétences, ses enjeux RH (attractivité, tensions, reconversion)
- Intégrer les enseignements des études transverses (digitalisation, transition écologique)

1.3. Produire des supports intermédiaires d'appropriation

- Elaborer des fiches de synthèse prospectives par famille-métier
- Produire des trajectoires métiers-compétences illustrant les évolutions possibles

AXE 2

Outiller et accompagner les entreprises face aux transformations

CONTEXTE

La branche est composée majoritairement de **TPE-PME**, dont les capacités d'anticipation et de structuration des démarches emploi-compétences sont inégales. Les travaux de l'étude montrent que, faute d'outils adaptés, les transformations des métiers peuvent être abordées de manière réactive, voire subie. Il apparaît ainsi nécessaire de **traduire les analyses prospectives en outils concrets**, directement mobilisables par les entreprises.



Permettre aux entreprises – en particulier aux TPE-PME – de passer de la compréhension des enjeux à l'action, en leur fournissant des outils et dispositifs d'accompagnement adaptés à leurs contraintes.

ACTIVITÉS À METTRE EN PLACE

1.1. Déployer des diagnostics emploi-compétences simplifiés

- Concevoir un outil de diagnostic standardisé, permettant aux entreprises de : identifier les métiers impactés, qualifier leurs besoins en compétences, prioriser les actions à mener
- Prévoir des modalités d'utilisation autonomes ou accompagnées

1.2. Elaborer des kits d'accompagnement par famille métier

- Décliner les analyses prospectives en kits métiers comprenant :
 - Enjeux spécifiques de la famille métier
 - Compétences à renforcer
 - Leviers organisationnels, managériaux et formation
- Adapter les contenus aux réalités des PME
- Standardiser les outils (ex : journée d'intégration, immersion, livret / guide...)

1.3. Animer des dispositifs collectifs d'appropriation

- Organiser des webinaires thématiques, ateliers ou groupes de travail
- Favoriser les échanges entre entreprises autour des retours d'expérience
- Renforcer les partenariats employeurs / organismes de formation / acteurs institutionnels pour sécuriser les parcours et le recrutement
- Accompagner les établissements dans la montée en compétences via POEI, VAE, formation continue ciblée...

AXE 3

Soutenir l'évolution des pratiques managériales

CONTEXTE

Les transformations des métiers et des organisations renforcent le rôle du management dans la **conduite du changement** et l'appropriation des évolutions par les équipes. Les constats issus de l'étude mettent en évidence un **besoin accru de compétences managériales**, dans un contexte de tensions sur l'attractivité, d'évolution des attentes vis-à-vis du travail et de multiplication des changements à piloter. Sans accompagnement adapté, ces évolutions peuvent fragiliser les collectifs de travail.



Renforcer les compétences managériales afin de sécuriser l'appropriation des transformations, de soutenir l'engagement des équipes et de limiter les risques humains et organisationnels

ACTIVITÉS À METTRE EN PLACE

1.1. Construire des parcours managériaux de branche

- Définir un socle de compétences managériales prioritaires : conduite du changement, management hybride, la gestion des collectifs de travail en contexte d'incertitude, la qualité de vie et des conditions de travail, la prévention des risques humains et organisationnels
- Structurer des parcours de développement progressifs, modulaires et adaptables selon le niveau d'expérience managériale, la taille et le contexte de l'entreprise, les transformations spécifiques des métiers
- Articuler ces parcours avec les réalités opérationnelles, en privilégiant des cas concrets issus de la branche, des mises en situation, des retours d'expérience entre pairs

1.2. Mettre en place des dispositifs d'accompagnement dans la durée

- Créer et animer des groupes de pairs managériaux permettant l'échange de pratiques, la prise de recul sur les situations complexes, le partage de solutions opérationnelles
- Proposer des formats d'accompagnement individualisés ou collectifs, tels que le coaching managérial, ateliers de co-développement
- Favoriser la capitalisation des pratiques managériales efficaces via la formalisation des retours d'expérience, des outils et guides pratiques, des temps de valorisation à l'échelle de la branche

Sécuriser les parcours professionnels et anticiper les mobilités

CONTEXTE

Les analyses prospectives montrent que les métiers de la branche évoluent de manière différenciée, avec des fonctions en émergence, en transformation ou en repli. Ces dynamiques peuvent générer des **risques de ruptures de parcours** si elles ne sont pas anticipées. La sécurisation des mobilités professionnelles apparaît ainsi comme un levier central pour préserver les compétences et accompagner les salariés dans la durée.



Anticiper les évolutions professionnelles afin de limiter les ruptures de parcours, favoriser les mobilités choisies et préserver les compétences au sein de la branche.

ACTIVITÉS À METTRE EN PLACE

1.1. Identifier et formaliser les passerelles métiers

- Analyser finalement les proximités entre métiers en s'appuyant sur les compétences mobilisées, les activités et situations de travail, les évolutions observées dans les métiers en transformation ou en repli
- Cartographier les passerelles potentielles entre métiers proches ou complémentaires, au sein d'une même famille ou entre familles de métiers
- Prioriser les passerelles stratégiques pour la branche, en tenant compte des métiers en tension, en repli, des besoins futurs identifiés par la prospective
- Formaliser ces passerelles sous forme de fiches opérationnelles précisant les compétences transférables, les écarts à combler, les conditions de réussite de la mobilité

1.2. Construire des parcours types d'évolution et de reconversion

- Définir des parcours intégrant les compétences à acquérir, les formations mobilisables, les étapes de transition possibles
- Décliner ces parcours selon les typologies de métiers afin de sécuriser les trajectoires
- Intégrer les parcours dans les démarches de GEPP des entreprises, en les rendant facilement mobilisables par les RH et les managers
- Proposer des outils d'aide à l'orientation professionnelles, à destination des salariés pour éclairer les possibilités d'évolution, favoriser des mobilités choisies plutôt que subies?

AXE 5

Adapter l'offre de formation aux transformations de la branche

CONTEXTE

Les transformations observées impactent l'ensemble des métiers de la branche et se traduisent par des **évolutions rapides des compétences attendues**. Les travaux de l'étude mettent en évidence la nécessité de faire évoluer l'offre de formation, tant sur les contenus que sur les formats, afin qu'elle soit mieux connectée aux réalités opérationnelles et aux contraintes des entreprises.



Faire évoluer l'offre de formation pour qu'elle devienne un levier central d'adaptation des métiers, en lien direct avec les transformations technologiques, écologiques et réglementaires

ACTIVITÉS À METTRE EN PLACE

1.1. Faire évoluer les contenus de formation

- Intégrer systématiquement les compétences clés liées aux transformations de la branche en particulier compétences digitales et data, enjeux de transition écologique, évolutions réglementaires.
- Adapter les contenus aux différents niveaux de maturité des entreprises afin de proposer des formations accessibles aux TPE-PME, tout en permettant des approfondissements pour les entreprises plus avancées
- Positionner l'anglais comme une compétence transverse stratégique, au même titre que les compétences digitales et réglementaires
- Acculturer au numérique et à l'IA dans les formations (virage numérique / intelligence augmentée, éthique des données)

1.2. Déployer des formats pédagogiques adaptés

- Développer des formats de formation compatibles avec les contraintes opérationnelles tels que des modules courts et ciblés, formations hybrides, apprentissages en situation de travail
- Varier les formats (tutorats, modules socles, mentorat / mentorat inversé)
- Favoriser des parcours de formation progressifs et modulaires permettant une montée en compétences étalée dans le temps, une adaptation aux rythmes des entreprises et des salariés
- Proposer des formats innovants
- Encourager la continuité d'apprentissage, afin de dépasser les limites des formations ponctuelles et favoriser des acquis durables.

Agir selon la dynamique des métiers

Recommandations par dynamique métier

Les métiers émergents

ENJEUX IDENTIFIÉS

- Faible lisibilité des contours métiers
- Rareté des profils et tensions de recrutement
- Absence ou insuffisance de référentiels de compétences et de formation adaptées
- Risque de développement hétérogène selon les entreprises



Structurer et sécuriser l'émergence de ces métiers afin d'éviter les pénuries de compétences et les écarts de pratiques

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES RECOMMANDÉES

1.1. Clarifier et structurer les métiers

- Identifier précocement les métiers et compétences émergents (veille métiers, observatoires, dialogue avec les entreprises et les acteurs de l'innovation)
- Formaliser des référentiels métiers et compétences pour les métiers émergents
- Définir les missions clés, compétences attendues et niveaux de maîtrise
- Clarifier les liens avec les métiers existants

1.2. Sécuriser les parcours d'accès aux métiers émergents

- Identifier les métiers d'origine permettant d'accéder à ces fonctions
- Construire des parcours d'accès progressifs (montée en compétences, formations ciblées)
- Développer des dispositifs de formation souples et modulaires (certifications ciblées, blocs de compétences, apprentissage par projet)
- Valoriser l'alternance et la formation continue comme leviers d'accès

1.3. Adapter l'offre de formation

- Développer ou adapter des modules de formation dédiés
- Favoriser des formats courts, évolutifs et expérientiels
- Encourager les partenariats avec les organismes de formation

1.4. Renforcer l'attractivité

- Communiquer sur ces métiers (contenus, témoignages, fiches métiers)
- Valoriser leur rôle stratégique dans la transformation de la branche

Recommandations par dynamique métier

Les métiers en transformation

ENJEUX IDENTIFIÉS

- Evolution rapide des compétences attendues
- Risque de décrochage des professionnels en poste
- Tensions entre pratiques historiques et nouvelles attentes
- Besoin fort d'accompagnement humain et managérial



Accompagner la transformation des métiers existants, en sécurisant les compétences et l'engagement des professionnels

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES RECOMMANDÉES

1.1. Anticiper et objectiver les évolutions

- Identifier précisément les nouvelles compétences à intégrer
- Mettre à jour les référentiels métiers existants
- Traduire les évolutions en compétences opérationnelles
- Renforcer les compétences transverses : analyse, coordination, anticipation, jugement

1.2. Former et accompagner les professionnels en poste

- Déployer des parcours de formation ciblés (techniques, digitales soft skills)
- Favoriser l'apprentissage en situation de travail
- Mettre en place des dispositifs d'accompagnement dans la durée

1.3. Adapter l'organisation et le management

- Faire évoluer les modes d'organisation et de pilotage
- Outiller les managers pour accompagner la transformation des équipes
- Favoriser le dialogue autour des évolutions du métier

1.4. Valoriser les métiers transformés

- Mettre en avant les nouvelles expertises développées
- Communiquer sur les perspectives d'évolution associées

Recommandations par dynamique métier

Les métiers en repli

ENJEUX IDENTIFIÉS

- Risque de perte d'employabilité
- Inquiétudes individuelles et tensions sociales
- Perte potentielle de compétences transférables
- Reconversions parfois tardives ou subies



Anticiper et sécuriser les transitions professionnelles, afin de limiter les ruptures de parcours et préserver les compétences

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES RECOMMANDÉES

1.1. Anticiper les évolutions

- Identifier précocement les métiers concernés
- Communiquer de manière transparente sur les perspectives d'évolution
- Sensibiliser les entreprises et salariés aux enjeux d'anticipation

1.2. Construire des passerelles et des parcours de reconversion

- Identifier les compétences transférables vers d'autres métiers
- Formaliser des passerelles métiers prioritaires
- Construire des parcours de reconversion progressifs

1.3. Accompagner humainement les transitions

- Mettre en place des dispositifs d'orientation et d'accompagnement individualisé
- Valoriser les reconversions réussies

1.4. Capitaliser sur les compétences existantes

- Identifier les savoir-faire clés à préserver
- Favoriser la transmission des compétences avant la sortie des métiers

ANNEXES



Annexes

Les sources documentaires

- « L'industrie de la santé publique vétérinaire en Auvergne-Rhône-Alpes », panorama régional, mai 2022
- « Fabrication et commerce des produits à usage pharmaceutique, parapharmaceutique et vétérinaire – Portrait de la branche professionnelle Fabrication et commerce des produits à usage pharmaceutique, parapharmaceutique et vétérinaire », 27 juillet 2023
- Rapport annuel de branche, Union des organisations professionnelles patronales signataires de la convention collective nationale de la fabrication et du commerce des produits à usage pharmaceutique, parapharmaceutique et vétérinaire », 2024
- « Agence nationale du médicament vétérinaire », rapport d'activité 2021
- SIDIV – L'industrie du Diagnostic in Vitro, « Cartographie en France 2023 »
- « Accord-cadre national d'engagement de développement de l'emploi et des compétences pour la filière des industries de santé », 2019
- KYU pour OPCO2I – Etude sur l'impact de la transition écologique sur les métiers de la branche IDCC 1555, Février 2025
- KYU pour OPCO2I – Etude sur l'impact de la digitalisation sur les métiers itinérants dans la branche IDCC 1555, Février 2025
- BPI Group, Arthur D Little – Rapport de l'étude prospective sur les facteurs d'évolution des industries de santé et leur impact à 10 ans sur l'emploi, 25 janvier 2013
- LEEM – Baromètre Emploi & Attractivité de la France, 2025
- LEEM – Baromètre 360° Attractivité & compétitivité, 2025
- EDEC Industries de santé – Impacts technologiques sur les pratiques commerciales, 2022
- EDEC Industrie Santé – 7 technologies numériques structurantes, 2021
- Waldeck R., Gaultier Le Bris S., Rouvrais S. (2018) "Interdisciplinarité et VUCA" dans In Systèmes Complexes Artificiels & Naturels
- McKinsey, « Disruption – Leading in a VUCA World », 2024

Annexes

Nos partis pris

UN CONTEXTE LIMITANT LES CAPACITÉS DE PROJECTION À LONG TERME

L'exercice prospectif s'inscrit dans un contexte particulièrement **instable** pour les filières de la santé humaine et animale, rendant toute projection linéaire **fragile et incertaine**.

Les transformations à l'œuvre ne sont ni isolées ni séquentielles mais **simultanées et interdépendantes** : réglementaires, scientifiques, technologiques, économiques et sociétales.

Plusieurs facteurs contribuent ainsi à complexifier les **projections à long terme** :

- Un environnement marqué par une **instabilité structurelle de type VUCA** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), dans lequel les repères économiques, réglementaires, technologiques et organisationnels évoluent rapidement et de manière difficilement anticipable :
 - **VOLATILITÉ** : pressions économiques accrues, arbitrages budgétaires publics plus contraints, intensification de la concurrence internationale. Les équilibres économiques et organisationnels sont soumis à des ajustements fréquents et rapides.
 - **INCERTITUDE** : les trajectoires réglementaires et normatives sont fortement structurantes mais demeurent difficiles à anticiper dans le temps (inflation des exigences, coûts de conformité, délais d'application)
 - **COMPLEXITÉ** : les mutations s'additionnent et s'entrecroisent – digitalisation, intelligence artificielle, exigences qualité renforcées, nouvelles approches scientifiques, enjeux environnementaux et approche One Health – générant des impacts RH multifactoriels et interdépendants
 - **AMBIGUITÉ** : les mêmes leviers peuvent produire des effets contrastés, voire opposés. Par exemple, l'automatisation des procédés peut simultanément améliorer la qualité, réduire les erreurs et renforcer la traçabilité, tout en créant des risques RH si les compétences ne suivent pas (pénurie de profils capables de maintenir, piloter et faire évoluer les équipements)
- Un contexte **post-Covid-19** encore en phase d'ajustement, la crise ayant révélé **la possibilité de ruptures majeures non anticipées** et leurs effets durables sur les organisations et les équilibres sectoriels.
- Des acteurs qui continuent d'absorber les **impacts de transformations structurelles majeures antérieures** telles que le renforcement réglementaire, la digitalisation des activités, la concentration des marchés ou l'évolution des modèles économiques

Annexes

Nos partis pris

LES CONSÉQUENCES POUR L'ÉTUDE PROSPECTIVE MÉTIERS

Dans ce contexte, les entreprises et les institutions ne sont pas uniquement tournées vers l'anticipation du futur. Elles sont également fortement mobilisées par **la gestion des défis du présent** et par l'accompagnement de **transformations déjà engagées**, qui mobilisent des capacités d'adaptation **immédiates**.

L'environnement VUCA dans lequel évoluent les filières de la santé humaine et animale complexifie l'exercice prospectif à long terme. Les évolutions à l'œuvre ne se déploient pas selon des **trajectoires linéaires et stabilisées**, mais résultent de **dynamiques multiples**, parfois contradictoires, dont les effets s'inscrivent dans des temporalités différenciées.

Dans ce contexte, **toute projection unique et figée apparaît nécessairement limitée**.

Dès lors, l'approche retenue pour l'étude ne vise pas à produire une prédiction du futur, mais à proposer un cadre de lecture permettant d'articuler **l'analyse des transformations en cours avec l'exploration d'évolutions possibles**. Elle s'attache à identifier les tendances de fond, à repérer les métiers et compétences en transformation, et à mettre en évidence les principaux leviers de choix face à des évolutions contrastées.

L'enjeu de l'étude est ainsi d'éclairer les **marges de manœuvre existantes**, en distinguant ce qui relève de dynamiques déjà observables de ce qui s'inscrit dans des évolutions plus structurelles, afin d'accompagner la réflexion stratégique des acteurs plutôt que de figer une trajectoire unique.

UN HORIZON TEMPOREL VOLONTAIREMENT SOUPLE ET DIFFÉRENCIÉ

Dans ce cadre, l'étude ne s'appuie pas sur des repères calendaires stricts, mais sur des horizons relatifs, plus adaptés à la réalité du terrain et au rythme des transformations observées :

- **Vision ACTUELLE** – de T0 à T + 5 ans : elle correspond aux transformations déjà engagées ou clairement amorcées, dont les impacts sur les métiers et les compétences sont d'ores et déjà perceptibles
- **VISION PROPECTIVE** – au-delà de 5 ans : Elle renvoie à des évolutions structurelles, encore incertaines dans leur forme exacte, mais porteuse d'enjeux majeurs pour l'évolution des métiers et des compétences

Annexes

Nos partis pris

UN FORMAT DE CATALOGUE OPÉRATIONNEL

L'étude a été conçue comme un catalogue de contenus, et non comme un récit linéaire unique.

Ce choix vise à permettre à chaque acteur (RH, directions, partenaires sociaux, institutions) de **s'approprier directement les éléments qui le concernent**, sans une lecture exhaustive obligatoire du rapport.

DES SCÉNARIOS POUR METTRE EN ÉVIDENCE DES MARGES DE CHOIX

Les scénarios volontariste et contraints ne cherchent pas à prédire l'avenir mais à illustrer une conviction centrale de l'étude : **les métiers ne sont pas immuables**. Leur évolution dépend, pour une part significative, des choix stratégiques, organisationnels et RH opérés par les entreprises et les institutions.

- Le **scénario contraint** décrit une posture dans laquelle les organisations subissent les évolutions réglementaires et technologiques, privilégient des réponses défensives de court terme et arbitrent prioritairement en faveur de la maîtrise des coûts et d'une conformité minimale.
- Le **scénario volontariste** illustre, à l'inverse, une trajectoire dans laquelle les organisations reconnaissent les transformations comme structurelles, investissent de manière ciblée dans les compétences, les outils et les organisations, et positionnent les métiers comme des leviers stratégiques de performance et d'innovation.

Ces scénarios ont pour objectif de **rendre visibles les marges de manœuvre existantes**.

Si certaines évolutions relèvent de contraintes externes (réglementation, pression économique, rareté des compétences), la manière dont ces contraintes sont anticipées, arbitrées et traitées constitue en elle-même **un choix**.

La mise en regard des deux scénarios permet ainsi de distinguer les **trajectoires subies** de celles qui peuvent être **pilotées**, et d'interroger le **niveau d'ambition** que les acteurs souhaitent porter pour les métiers de la filière.

Elle permet également de **matérialiser les conséquences concrètes de ces choix** sur le contenu du travail, l'attractivité et la reconnaissance des métiers, la sécurisation des compétences critiques, ainsi que sur la capacité d'innovation et de transformation des organisations.

En ce sens, les scénarios visent à faire des entreprises et des institutions de véritables **acteurs de l'évolution des métiers**, en éclairant les arbitrages à opérer, les marges de décision existantes et les effets des choix – ou des non-choix – dans la durée.

Annexes

Nos partis pris

UNE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE COMBINÉE

Afin de croiser les points de vue et de sécuriser l'analyse, l'étude repose sur une **approche mixte**, combinant une analyse documentaire approfondie, des entretiens qualitatifs menés auprès d'acteurs du secteur, des ateliers et tables rondes, ainsi qu'une analyse quantitative des offres d'emploi (Jobfeed).

Cette combinaison méthodologique permet d'identifier à la fois les tendances lourdes à l'œuvre et les signaux émergents.

DES MÉTIERS DURABLES, DES COMPÉTENCES EN ÉVOLUTION

Les transformations observées portent majoritairement sur l'**évolution des compétences et des rôles**, plus que sur l'apparition de nouveaux métiers.

Dans cette perspective, l'étude distingue les **métiers pérennes** des **compétences critiques émergentes**, afin d'éviter une inflation artificielle des intitulés, de sécuriser les parcours professionnels et d'orienter les politiques RH vers le développement et la transmission des compétences, plutôt que vers la multiplication des métiers.

UNE ANALYSE MÉTIERS VOLONTAIREMENT TRANSVERSE SANTÉ HUMAINE ET ANIMALE

L'analyse des métiers a été conduite à l'échelle de l'ensemble des secteurs de la santé humaine et animale, et non de manière strictement cloisonnée.

Ce choix repose sur plusieurs constats :

- L'existence de **passerelles de compétences**, avérées ou potentielles ;
- Des **dynamiques communes** (réglementation, digitalisation, intelligence artificielle, qualité) ;
- Le développement de l'approche **One Health**, qui favorise les convergences entre secteurs.

DES RECOMMANDATIONS RH ORIENTÉES ACTIONS

Afin de faire de l'étude un véritable outil d'aide à la décision, des recommandations RH opérationnelles ont été intégrées. Elles se déclinent en :

- **Des orientations concrètes et directement mobilisables**, traduites en leviers d'action pragmatiques ;
- **Des recommandations différenciées**, à la fois à l'échelle de la branche et par grandes catégories de métiers.

Annexes

Les tendances structurantes de la branche

UNE PRESSION ÉCONOMIQUE CROISSANTE ET UNE TRANSFORMATION DES MODÈLES DE CRÉATION DE VALEUR

Les entreprises de la branche font face à une **pression économique accrue**¹, se traduisant par une tension sur les marges, une vigilance renforcée sur les coûts et une exigence croissante de justification de la valeur des produits et services proposés².

La démonstration de l'efficacité, de l'impact économique et de la contribution au parcours de soins devient ainsi un **élément structurant des stratégies commerciales et industrielles**.^{1 et 3}

Cette évolution conduit à une transformation progressive des **modèles de création de valeur**, avec un déplacement du centre de gravité vers des **approches plus globales**, intégrant, au-delà du produit, des services associés, des dispositifs d'accompagnement, du suivi ou des solutions complémentaires.^{1 et 4}

Elle renforce également la **dimension analytique et économique** des fonctions marketing, commerciales et techniques.

UNE RECOMPOSITION PROGRESSIVE DES CHAÎNES DE VALEUR

Les chaînes de valeur de la branche connaissent une recomposition progressive¹, marquée par une spécialisation accrue des activités et une évolution des périmètres internes des entreprises.

Le recours à la sous-traitance, au façonnage et à des partenariats industriels s'inscrit dans une logique de **flexibilité et d'optimisation des ressources**.^{1 et 3}

Cette organisation plus segmentée permet d'ajuster les capacités industrielles aux fluctuations de la demande, mais elle met également en évidence des **fragilités**, notamment en matière de **dépendance à certains fournisseurs ou zones géographiques**.^{2 et 5}

Les tensions d'approvisionnement observées ces dernières années ont ainsi révélé la vulnérabilité de chaînes de valeur fortement internationalisées¹.

DES ENJEUX RENFORCÉS DE SOUVERAINETÉ SANITAIRE

Dans ce contexte, les **enjeux de souveraineté sanitaire** occupent une place croissante dans les réflexions stratégiques^{3 et 5}.

La capacité à sécuriser l'accès aux produits de santé, à maîtriser certaines étapes clés de la production et à limiter les risques de rupture d'approvisionnement constitue désormais un **enjeu central pour la branche**.^{1 et 5}

Ces préoccupations s'inscrivent dans une tension permanente entre logiques économiques globalisées et attentes des pouvoirs publics et de la société en matière de sécurité sanitaire, sans remettre en cause l'ancrage international de nombreuses entreprises de la filière¹.

¹ Rapport annuel de branche 2024 – données 2022 et 2023

² LEEM – Baromètre 360° Attractivité & compétitivité, 2025

³ Entretiens qualitatifs – Arthur Hunt Consulting & Mabdesign

⁴ OPCO2i – « Fabrication et commerce des produits à usage pharmaceutique, parapharmaceutique et vétérinaire », 2025

⁵ Accord-cadre national emploi et compétences – Industries de santé, 2019

Annexes

Les tendances structurantes de la branche

UNE ÉVOLUTION DES ÉCOSYSTÈMES PROFESSIONNELS

Les écosystèmes dans lesquels évoluent les entreprises de la branche connaissent des **transformations significatives**¹. En santé animale notamment, les regroupements de structures, la constitution de réseaux organisés et l'émergence de groupes multisites modifient en profondeur les équilibres traditionnels du marché^{1 et 2}.

Les profils des interlocuteurs évoluent parallèlement, avec une montée en puissance de **fonctions de gestion, d'achat et de pilotage plus structurées**, traduisant une professionnalisation accrue des organisations clientes et une évolution des circuits de décision^{1 et 3}.

Ces transformations redéfinissent les **relations entre acteurs** et appellent une adaptation des stratégies commerciales, techniques et relationnelles mises en œuvre par les entreprises de la branche¹.

UNE PROFESSIONNALISATION ACCRUE DES RELATIONS COMMERCIALES

La relation commerciale tend à se **rationaliser et à se professionnaliser**. Elle s'inscrit de moins en moins dans une logique individuelle et de plus en plus dans des **cadres contractuels structurés**, intégrant des critères économiques, techniques, organisationnels et réglementaires^{1 et 2}.

Cette évolution transforme en profondeur le rôle des forces commerciales et techniques, qui doivent désormais conjuguer **expertise produit, compréhension fine des enjeux clients et capacité à évoluer dans des environnements décisionnels plus complexes**^{1 et 3}. Elle renforce également les exigences en matière de préparation des échanges, d'argumentation et de coordination entre fonctions commerciales, techniques et support^{2 et 4}.

¹ Entretiens qualitatifs – Arthur Hunt Consulting & Mabdesign

² Cartographie SIDIV – Structuration des acteurs du diagnostic in vitro, 2023

³ Étude KYU pour OPCO2i – Impact de la digitalisation sur les métiers itinérants, 2025

⁴ EDEC Industries de santé – Impacts technologiques sur les pratiques commerciales, 2022

Annexes

Les tendances structurantes de la branche

UNE DIGITALISATION GÉNÉRALISÉE DES ORGANISATIONS ET DES PRATIQUES

La digitalisation constitue un **levier structurant de transformation** pour la branche, en lien avec l'intégration progressive de technologies numériques identifiées comme clés pour les industries de santé^{1 et 2}

Les outils numériques se généralisent dans les fonctions commerciales, techniques, logistiques et support, modifiant les pratiques professionnelles, les modes de pilotage de l'activité et la relation client³

Cette évolution favorise une **meilleure traçabilité des actions**, une **optimisation des processus** et une **hybridation croissante des interactions**, combinant présentiel et distanciel³

Elle contribue également à une **standardisation accrue des pratiques** et à un **pilotage plus fin de l'activité**, fondé sur la donnée et les outils d'aide à la décision^{1 et 4}

LES PREMIERS IMPACTS DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

L'intelligence artificielle commence à produire des **effets concrets sur certaines pratiques professionnelles**, notamment en matière d'analyse de données, de structuration de l'information et de préparation des discours techniques^{1 et 4}.

Ces usages s'inscrivent dans un mouvement plus large d'intégration de technologies numériques avancées au sein des activités de la branche².

Ils soulèvent des **enjeux de fiabilité, de responsabilité et de montée en compétences**, appelant un **accompagnement spécifique** des entreprises et des salariés, en cohérence avec les orientations nationales en matière d'emploi et de compétences⁵.

¹ EDEC Industrie Santé – 7 technologies numériques structurantes, 2021

² EDEC Industries de santé – Impacts technologiques sur les métiers et compétences, 2022

³ Étude KYU pour OPCO2i – Impact de la digitalisation sur les métiers itinérants, 2025

⁴ Entretiens qualitatifs – Arthur Hunt Consulting & Mabdesign

⁵ Accord-cadre national emploi et compétences – Industries de santé, 2019

Annexes

Les tendances structurantes de la branche

DES TENSIONS PERSISTANTES SUR LES COMPÉTENCES

La branche demeure confrontée à des **tensions structurelles sur l'emploi**, en particulier sur les métiers techniques, industriels, de production et certaines fonctions réglementaires^{1et2}.

Ces tensions s'expliquent principalement par un **déséquilibre quantitatif durable** entre les besoins des entreprises et les viviers de compétences disponibles³.

UNE MONTÉE EN PUISSANCE DES PROFILS HYBRIDES

Les entreprises expriment des besoins croissants en **profils hybrides**, combinant compétences scientifiques, techniques, numériques, commerciales et réglementaires^{2et4}.

Cette hybridation devient un facteur clé d'employabilité et de performance dans un environnement marqué par la complexification des organisations et des chaînes de valeur.

UNE ÉVOLUTION DU RAPPORT AU TRAVAIL ET DES ATTENTES DES SALARIÉS

Les attentes en matière de sens du travail, de conditions d'exercice, d'équilibre vie professionnelle / personnelle et de sécurisation des parcours prennent une place croissante⁵.

Ces aspirations renforcent les enjeux d'attractivité, de fidélisation et de développement des compétences au sein de la branche.

La branche de la santé humaine et animale est engagée dans une phase de recomposition profonde, marquée par l'accumulation de transitions économiques, industrielles, numériques et sociales. Ces évolutions redessinent durablement les modèles d'organisation, les relations de marché et les compétences attendues, et renforcent la nécessité d'une anticipation collective des mutations à venir.

¹ Rapport annuel de branche 2024 – données 2022 et 2023

² LEEM – Brochure Emploi & Transitions, 2024

³ OPCO2i – Observatoire emploi et compétences, 2025

⁴ EDEC Industries de santé – Impacts technologiques, 2022

⁵ Accord-cadre national emploi et compétences – Industries de santé, 2019

Annexes

Table ronde du 23/09/25 | Objectif & format

TABLE RONDE DU 23.09 | LES RETOURS



RAPPEL DE L'OBJECTIF

Réagir et identifier de nouvelles forces, faiblesses, menaces et opportunités de la branche Santé Humaine et Animale

FORMAT

Sous-groupes de travail autour d'un SWOT global pré-rempli de la branche

RETOURS SUR L'ÉVÈNEMENT

- 8 participants – une bonne représentativité du secteur de la santé humaine et animale
- Des échanges riches et nombreux
- Des participants enthousiastes de la table ronde



113

Annexes

Table ronde du 23/09/25 | Synthèse par thématique

COMPÉTENCES & FORMATION

- La France bénéficie d'un **écosystème académique reconnu** (écoles, universités, pôles d'excellence) **MAIS** :
 - **Décalage** visible entre le cursus et les besoins industriels (métiers en tension depuis 10 ans)
 - **Alternance jugée peu efficace** : forte rotation des « jeunes » après leurs contrats
 - Métiers techniques (ex : techniciens) souffrent d'un **déficit d'image et d'attractivité**
- **Opportunités** : créer des cursus hybrides (science + IA, technique + IA) et mieux valoriser les métiers techniques en interne avec des perspectives d'évolution pour éviter la "routine", et développer des cursus de formation en interne/continue
- **Menaces** : fuite des profils vers d'autres filières, frustration des jeunes diplômés

RÉGLEMENTAIRE

- Le cadre français et européen (ANSM, EMA) est robuste et reconnu – ce qui est gage de confiance
- L'harmonisation européenne est un avantage compétitif (exemple du Brexit)
- Mais la filière subit une perception de lourdeur administrative et des coûts élevés de conformité
- **Menace** : inflation normative (IVDR, pharmacovigilance) qui peut freiner l'innovation et la survie et l'émergence d'ETI et start-up

INDUSTRIALISATION & SOUVERAINETÉ

- La France dispose d'un **savoir-faire industriel et de sites de production**
- Mais la filière **souffre** :
 - D'un manque d'ETI limitant le passage à l'échelle
 - D'une forte dépendance aux chaînes mondiales d'approvisionnement
 - De rachat d'acteurs nationaux par l'étranger – affaiblissant la souveraineté
- **Opportunités** : plans publics (France 2030, EU Biotech Act) qui vont renforcer l'industrialisation
- **Menaces** : retards technologiques et la dépendance forte aux importations

Annexes

Table ronde du 23/09/25 | Synthèse par thématique

NUMÉRIQUE & IA

- Perçus comme une opportunité majeure : accélération de la R&D, traçabilité ..
- Mais **vigilance** sur :
 - Des solutions/outils souvent étrangers : risque de dépendance et enjeux de souveraineté des données
 - La nécessité de garder le recul métier pour interpréter les résultats générés par l'IA
 - Qui implique le besoin critique d'avoir des profils hybrides (biologie + data)

GOVERNANCE PUBLIQUE & ÉCOSYSTÈMES

- **Points positifs** : existence de plans stratégiques, mobilisation publique, rôle structurant des clusters et écosystèmes
- Mais :
 - Objectifs jugés fluctuants
 - Instabilité des politiques publiques
 - Méconnaissance de la chaîne de valeur par certains financeurs (ex : BPI)
- **Opportunité** : renforcer les synergies via réseaux et clusters
- **Menace** : réorientations budgétaires (par exemple vers la défense) qui viennent réduire le soutien à la filière

ÉCONOMIE & MARCHÉ

- Contexte de **pression continue** :
 - Prix tirés vers le bas par les marchés publics
 - Hôpitaux sous financés
 - Fiscalité lourde
- **Opportunités** : vieillissement de la population et nouvelles attentes sociétales (bien-être RSE) ouvrent de nouveaux marchés
- **Menaces** : arbitrages budgétaires défavorables et concurrence internationale accrue

Annexes

Table ronde du 13/11/25 | Objectif & format

TABLE RONDE DU 13.11 | LES RETOURS



RAPPEL DE L'OBJECTIF

Faire réagir les participants sur les principales évolutions impactant la branche Santé Humaine et Animale, les métiers et les compétences

FORMAT

Atelier en sous-groupes autour d'affiches sur lesquelles les participants ont pu réagir et partager leurs idées à l'aide de post-its puis synthèse en groupe élargi

RETOURS SUR L'ÉVÈNEMENT

8 participants – une bonne représentativité du secteur de la santé humaine et animale

Des échanges constructifs

Un réel engagement et un fort enthousiasme lors de la table-ronde



Annexes

Table ronde du 13/11/25 | Synthèse par thématique

DÉFIS TECHNOLOGIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

- **Intelligence artificielle et digitalisation :**
 - Impact majeur de l'IA sur l'ensemble de la filière, nécessitant de nouvelles compétences en formation
 - Développement d'outils d'automatisation et de gestion des données
 - Effet de mode important sur les investissements, avec une tendance à la régulation attendue
- **Cybersécurité :** Enjeux de sécurité liés à l'implémentation croissante de l'IA dans les processus, c'est une nécessité réglementaire.
- **Evolutions réglementaires :**
 - Augmentation de la complexité réglementaire constituant à la fois une protection et un frein
 - Recherche de simplification par les entreprises pharmaceutiques
 - Adaptation des réglementations vétérinaires
 - Marquage CE long à obtenir

TRANSFORMATIONS SECTORIELLES

- **Concentration des acteurs pharmaceutiques :**
 - Impact à long terme du délestage de produits "mainstream" par les grandes pharmas (exemple : Sanofi, GSK)
 - Concentration sur des produits à forte valeur ajoutée, notamment les biologiques
 - Impact sur la stratégie et l'image des entreprises
- **Évolution vers les biologiques :**
 - Transition continue de la chimie vers le biologique, ce processus débute en vétérinaire
 - Développement des biomarqueurs et thérapies géniques
 - Complexification des procédés de production

Annexes

Table ronde du 13/11/25 | Synthèse par thématique

FINANCEMENT ET INVESTISSEMENT

- **Financement alternatif** : Développement du crowdfunding et adaptation aux spécificités européennes
- **Différences notables avec le marché américain**
- **Impact des nouvelles réglementations sur les choix d'investissement, de l'usage de l'IA** : la notion de coût est de plus en plus clé
- **Accroissement des financements** dans le domaine de la **santé animale**
- **Diminution du financement des projets R&D en early stage**

EVOLUTIONS SOCIÉTALES

- **Nouvelle génération avec des attentes différentes en termes de mobilité professionnelle** : Changements réguliers motivés par la curiosité d'apprentissage plutôt que par manque d'engagement
- **Changement des outils de communication** (visio) : accélération des échanges, permet d'aller plus vite dans la sélection des modèles
- **Préservation de l'animal – dimension éthique** : de moins en moins d'animaux utilisés en labo / d'expérimentation animale
- **Impact de la RSE (sustainability)**

ENJEUX ORGANISATIONNELS

- **Gestion des talents** : Comment retenir une nouvelle génération plus mobile professionnellement ?
- **Polyvalence vs spécialisation** : Équilibre à trouver entre expertise technique et capacité d'adaptation
- **Transition numérique** : Maintien de la dimension humaine dans les relations commerciales malgré la digitalisation
- **Nécessité de consortium** pour le développement de produits de plus en plus complexe

EVOLUTION TECHNOLOGIQUE & RÉGLEMENTAIRE

- **NGS : gestion des datas, enjeux**
- **Tendance CRO : NAM pour remplacer le modèle in vivo**

Annexes

Table ronde du 13/11/25 | Impacts sur les métiers

MÉTIERS EN DÉCLIN

- **Archivistes papier** et métiers de documentation physique (ex : ADV et automatisation des devis)
- **Techniciens spécialisés** en chimie traditionnelle et les chimistes de laboratoires
- Métiers liés à la **radioactivité** (niveau technique) : réduction progressive des besoins

MÉTIERS EN TRANSFORMATION

- **Business Development** : transition vers des profils plus relationnels, sélectifs et orientés stratégie
- **Fonctions commerciales et marketing** : impact croissant de l'IA : prospection, analyse marché, veille sectorielle, exploitation des réseaux sociaux
- **Biologiste** : évolution du niveau de qualification requis : BAC+5 pourrait être remplacé par un BAC+4 à moyen terme
- **Médecin biologiste** : évolution vers une pratique en salariat suite à la privatisation et la concentration des laboratoires d'analyses.

MÉTIERS ÉMERGENTS (NON TOTALEMENT NOUVEAUX MAIS EN FORTE EXPANSION)

- **IT jobs et data scientists** : data scientist, data engineers, spécialistes en bio-informatique, montée en puissance des profils hybrides : data & scientifiques, usage accru de supercalculateurs / centre de calcul haute performance
- **Responsables RSE** : rôle de plus en plus stratégique, notamment dans les secteurs de la santé
- **Technologistes spécialisés** : les techniciens sont de plus en plus spécialisés, en lien avec la complexification des technologies et des procédés

TENDANCES TRANSVERSES À L'ENSEMBLE DES MÉTIERS

- **Réduction progressive de l'expérimentation animale en laboratoire** : impact sur toute la chaîne de métiers : techniciens, analystes, Project managers, R&D, fonctions commerciales...

Annexes

Table ronde du 13/11/25 | Impacts sur les compétences

RENFORCEMENT DE LA TRANSVERSALITÉ ET DES DOUBLES COMPÉTENCES :

- **Polyvalence et collaboration élargie**
 - capacité à travailler sur des projets **multi-acteurs et multi-domaines**
 - Montée en puissance des **profils hybrides (scientifique / technique / digital)**
- **Maîtrise des outils IA et clarification des prérequis**
 - Généralisation des outils IA dans les métiers techniques et scientifiques
 - Enjeu : **définir clairement les prérequis** et le niveau de formation requis pour les différents métiers
 - Besoin d'une acculturation commune aux outils IA + maintien des fondamentaux métiers
- **Compétences clés en émergence ou en renforcement**
 - Culture cellulaire (compétence pivot au croisement chimie-biologie)
 - Cybersécurité : indispensable pour la protection de la donnée scientifique
 - Marketing digital : montée en compétence pour la visibilité, la veille et le positionnement marché
- **L'IA au cœur des projets scientifiques**
 - Synthèse automatisée d'articles scientifiques
 - Outil de prédiction (ex : activité moléculaire)
 - Appui au diagnostic des maladies, identification de biomarqueurs
 - Enjeu : standardiser et homogénéiser la donnée pour en tirer pleinement parti

ENJEUX CLÉS ÉVOQUÉS :

- **Formation continue** : Mise en place de programmes de formation adaptés aux évolutions technologiques
- **Approche hybride** : Combinaison d'outils digitaux et de relations humaines, notamment pour l'efficacité commerciale
- **Veille stratégique** : Suivi continu des évolutions réglementaires et technologiques pour anticiper les besoins
- **Importance des softs skills**

ATELIERS PROSPECTIFS PAR FAMILLE-MÉTIER

5 ateliers prospectifs (virtuels) d'une durée de 1h30

Qualité &
règlementaire

Jeudi 11/12
2 participants

Commercialisation

Mardi 9/12
3 participants

Production

Mardi 9/12
2 participants

Recherche &
Développement

Lundi 8/12
4 participants

Fonctions supports

Jeudi 11/12
2 participants

OBJECTIFS



- Réagir aux grandes évolutions qui transforment aujourd'hui le secteur
- Identifier comment ces changements impactent votre famille métier
- Classer les métiers selon leur dynamique : en repli, en transformation ou en émergence
- Discuter des compétences clés et besoins en formation pour accompagner ces évolutions

13 opérationnels mobilisés

BIO-RAD



MERCK



DP | DÔMES PHARMA



Dutscher





- **Date :** Lundi 8/12 :
Atelier R&D
- **4 participants**



E-ATELIERS PROSPECTIFS | Focus R&D

- **R&D en forte complexification** : diversification des modalités thérapeutiques et intégration de l'IA ⇒ projets plus multiparamétriques, nécessitant une collaboration étroite entre disciplines scientifiques et data.
- **Transition marquée vers les biomédicaments et les nouvelles modalités thérapeutiques**
- **Charge réglementaire et documentaire croissante** : renforcement des exigences réglementaires à l'échelle mondiale, réduction du temps consacré à l'innovation, allongement des délais et risque de perte de sens pour les équipes R&D.
- **Transformation des métiers R&D** :
 - Repli des métiers liés à la chimie classique, à la vérification manuelle des données.
 - Métiers en transformation : évolution des techniciens R&D vers plus de polyvalence et des rôles de managers (polyvalence et coordination).
 - Émergence de métiers data (data scientists santé, bioinformatique, biostatistique...).
- **Nouveaux modes de fonctionnement** : montée des partenariats externes, travail en équipes pluridisciplinaires et dépendance accrue aux outils numériques.
- **Compétences et emploi** : décalage entre l'offre de formation et les besoins industriels, difficultés de recrutement (localisation, formats d'alternance / stages)
- **Facteurs clés de réussite** : compétences hybrides science-data, capacité à travailler en transversal, polyvalence, communication interdisciplinaire et management, formation et accompagnement au changement (notamment sur l'IA), maintien d'un équilibre entre profils techniques et experts.



- Date : Mardi 9/12 : Atelier Production
- 2 participants



E-ATELIERS PROSPECTIFS | Focus Production

- **Tensions fortes sur les compétences**
 - Raréfaction des compétences techniques et faible attractivité des métiers industriels
 - Métiers particulièrement en tension : pharmaciens, techniciens de contrôle qualité, automaticiens, maintenance spécialisée
 - Orientation scolaire peu favorable aux filières techniques
- **Contraintes réglementaires et économiques**
 - Exigences BPF lourdes, parfois peu adaptées à la taille et à l'ancienneté des sites
 - Besoin d'accompagnement des équipes dans la compréhension et l'application des exigences
 - Pression économique accrue
- **Fragilité des chaînes d'approvisionnement**
 - Forte dépendance aux matières premières et équipements étrangers, majoritairement asiatiques
 - Allongement des délais d'approvisionnement et complexité des processus de qualification fournisseurs
- **Transformation des pratiques de production**
 - Automatisation et digitalisation croissantes des équipements et des dossiers de lots
 - Évolution vers les biotechnologies et les procédés biologiques
 - Réduction de la pénibilité physique mais complexification des postes
- **Evolution des métiers**
 - Métiers en repli : opérateurs peu qualifiés
 - Métiers en transformation : techniciens de fabrication, maintenance, acheteurs industriels, managers
 - Métiers émergents : automaticiens, spécialistes des biotechnologies
 - Métiers socles : contrôle qualité, responsables de production, logistique
- **Compétences clés à développer**
 - Compétences informatiques et maîtrise des ERP
 - Anglais professionnel
 - Management et accompagnement du changement

E-ATELIERS PROSPECTIFS | Focus Commercialisation



- **Date** : Mardi 9/12 : Atelier Commercialisation
- **3 participants**



▪ Transformation de la relation commerciale

- Digitalisation massive des interactions (visioconférences devenues la norme)
- Moins de relation humaine directe, y compris pour des ventes complexes
- Développement de stratégies omnicanales et usage accru des CRM et analytics

▪ Evolution des clients et des écosystèmes

- Consolidation des cliniques et structures de santé
- Passage d'interlocuteurs experts (vétérinaires, biologistes) à des acheteurs professionnels
- Négociations plus orientées coûts, performance économique et critères RSE

▪ Nouveaux modèles économiques

- Consolidation des cliniques et structures de santé
- Passage d'interlocuteurs experts (vétérinaires, biologistes) à des acheteurs professionnels
- Négociations plus orientées coûts, performance économique et critères RSE

▪ Numérique et IA

- Utilisation accrue de la data pour le pilotage commercial et marketing
- Clients capables d'analyser et challenger les discours techniques via l'IA
- Attentes renforcées en réactivité et qualité de service (influence des standards du e-commerce)

▪ Evolution des métiers

- Délégué commercial / vétérinaire : métier en transformation, avec un possible repli en volume
- Métiers en transformation : marketing, administration des ventes, support client / SAV
- Métiers en émergence : responsables grands comptes, marketing access, économie de la santé

▪ Compétences clés à développer

- Maîtrise des outils digitaux et de la data
- Compétences avancées en négociation
- Intelligence émotionnelle, empathie et relation client à distance
- Agilité, capacité d'apprentissage continu et management à distance
- Anglais professionnel, notamment pour les fonctions commerciales stratégiques

▪ Enjeux RH et organisationnels

- Donner du sens au travail et renforcer la communication stratégique
- Favoriser l'apprentissage continu, l'expérimentation et le droit à l'erreur
- Simplifier les processus et limiter la lourdeur administrative

E-ATELIERS PROSPECTIFS | Focus Qualité - Réglementaire



- **Date :** Jeudi 11/12 :
Atelier Qualité /
Réglementaire
- **2 participants**



- **Compétences et attractivité**
 - Décalage entre formation initiale et réalité opérationnelle des postes
 - Recrutements globalement possibles, mais tensions sur les profils spécialisés
 - Localisation géographique pouvant freiner l'attractivité de certains postes
- **Cadre réglementaire**
 - Réglementation européenne perçue comme solide mais lourde, coûteuse et de plus en plus complexe
 - Inflation normative générant une forte charge de travail en particulier pour les petites structures
 - Nécessité d'un dialogue renforcé entre autorités et industriels pour plus de flexibilité opérationnelle
- **Numérique et intelligence artificielle**
 - IA devenue incontournable dans les métiers qualité et réglementaire
 - Gains d'efficacité sur les tâches répétitives (rédaction, indicateurs), mais besoin systématique de relecture et de validation
 - Nécessité d'un usage critique et encadré notamment pour les jeunes profils
- **Evolution des pratiques**
 - Renforcement du travail transversal et du rôle d'accompagnement des équipes
 - Digitalisation des systèmes qualité et des supports documentaires, avec de nouveaux enjeux d'archivage et de traçabilité
 - Développement d'approches lean pour « faire mieux avec autant ou moins »
- **Evolution des métiers**
 - Pas de métier en repli, mais automatisation de certaines tâches (saisie, gestion documentaire simple)
 - Métiers en transformation : documentaliste qualité, de plus en plus de digitalisation / IT, transversalité
 - Métiers en émergence : qualité système/processus, qualité des données, cybersécurité, experts réglementaires spécialisés
 - Métiers socles renforcés : responsables qualité et réglementaire avec un rôle plus stratégique et collaboratif
- **Compétences clés à développer**
 - Agilité, adaptabilité et capacité à gérer la complexité
 - Compétences scientifiques et compréhension du secteur santé
 - Rigueur, analyse de risque, curiosité et pragmatisme
 - Compétences numériques et IT (outils collaboratifs, IA, cybersécurité)
 - Pédagogie, communication et anglais professionnel
- **Besoins d'accompagnement**
 - Formations et sensibilisation à l'IA et à ses usages responsables
 - Espaces collaboratifs de partage de pratiques et de retours d'expérience
 - Intégration croissante des enjeux RSE dans les missions qualité / réglementaire
 - Appui des réseaux et syndicats professionnels pour la veille et la mutualisation des connaissances

E-ATELIERS PROSPECTIFS | Focus Fonctions Supports



- Date : Jeudi 11/12 :
Atelier Fonctions Supports
- 2 participants



- **Compétences et attractivité**
 - Secteur globalement attractif (sens du travail) avec des disparités selon la taille et la localisation des entreprises
 - Forte demande de profils hybrides, notamment en marketing et sales (double compétences sciences / Marketing – vente)
- **Evolutions majeures du secteur**
 - Intensification de la concurrence internationale, notamment asiatique
 - Montée en puissance des attentes RSE, intégrées aux stratégies RH et à la marque employeur
- **Numérique et intelligence artificielle**
 - IA identifiée comme un levier de transformation transversal pour toutes les fonctions support
 - Automatisation des tâches administratives (finance, RH) permettant des gains de temps
 - Risques d'erreurs sans expertise humaine et esprit critique
- **Evolution des métiers**
 - Métiers en repli : fonctions ultra-opérationnelles et administratives (RH administratif, ADV, support IT de premier niveau)
 - Métiers en transformation: finance, RH, achats (plus de stratégie, d'analyse et de responsabilité)
 - Métiers en émergence : business intelligence, master data, RSE..
 - Métiers socles maintenus : contrôle de gestion, qualité, achats avec des modalités d'exercice renouvelées
- **Compétences clés à développer**
 - Agilité, adaptabilité et capacité à évoluer dans des environnements matriciels internationaux
 - Maîtrise de l'IA comme outil de travail (usage critique)
 - Soft skills renforcées : esprit critique, force de proposition, remise en question, empathie
 - Compétences linguistiques (anglais)
 - Profils hybrides et transverses, notamment en sales et marketing
- **Besoins d'accompagnement**
 - Formation à l'IA et à son usage responsable
 - Retour aux fondamentaux métiers (finance, gestion, techniques)
 - Développement du coaching managérial et de l'accompagnement des équipes
 - Promotion de l'apprentissage et de la formation continue pour sécuriser les compétences

