

Alliance Consulting : le capital humain est un art

Au cœur des ressources humaines dans les secteurs de la nutrition et de la santé, de la cosmétique et des *foodtechs*, Philippe Sibour, témoin privilégié de l'évolution à la fois de son métier de conseil en recrutement et de ces univers depuis un quart de siècle, dessine les contours de ce que seront les cadres de la nutraceutique.

Actif's Mag : Quels regards portez-vous sur la nutraceutique ? Quelles en sont les conséquences en matière de votre activité de recherche de talents ?

Philippe Sibour : Avant de vous répondre, j'aimerais faire un retour rapide sur ce qu'était la nutraceutique il y a plus d'une vingtaine d'années lorsque j'ai commencé à proposer mes compétences en ressources humaines. Au tournant des années 2 000, le marché des compléments alimentaires n'existait pas au sens propre du terme. Il était dynamique, certes, mais il était très atomisé, très « marketé », composé de nombreuses sociétés attirées par ce marché attractif, ne disposaient pas de capitaux importants, ni de cadres qualifiés.

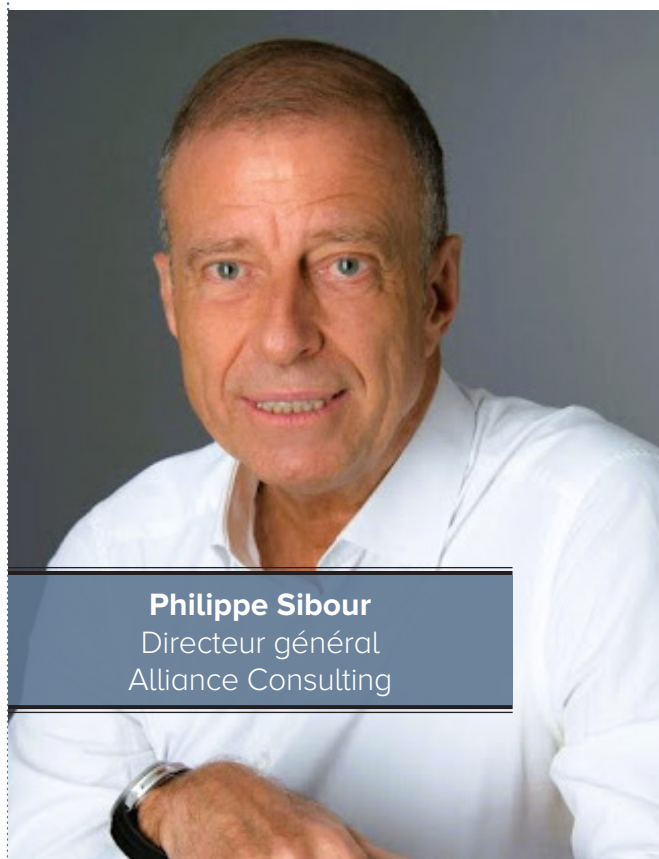
Et lorsque la réglementation européenne en matière d'allégations a été actée en 2002, la quasi-totalité des acteurs de ce marché s'est trouvée subitement face à un mur réglementaire et à une forte demande de science de la part des autorités nationales et européennes. Des exigences nouvelles sont alors apparues en matière de besoins de personnels, qualifiés certes dans tel ou tel domaine, mais aussi capables de comprendre ce qui fait la particularité de la nutraceutique.

Ce sont tous ces facteurs qui m'ont conduit à m'intéresser aux compléments alimentaires – je vous rappelle que ce terme connu de tous aujourd'hui n'existait pas il y a un quart de siècle. Je m'y suis intéressé parce que j'ai compris que cet univers avait besoin non seulement d'être accompagné tout au long de sa chaîne de valeur, mais aussi de disposer d'une approche « matricielle » nouvelle, consistant à répondre à des besoins précis en matière de science, de marketing, de process industriels, de réglementation, voire de conseil en stratégie d'entreprise, en recherche de partenaires.

Car au-delà de la fonction de chasseur de tête qui a été la mission première d'Alliance Consulting, ce qui a fait notre singularité, c'est notre capacité à faire en sorte que toutes les compétences travaillent en synergie, ce qui constitue un vrai défi en terme d'organisation. Notre approche est de « travailler » pour une entreprise dans sa globalité, à travers une intervention qui les « fasse bouger. »

Actif's Mag : Vous avez parlé de chaîne de valeur. En quoi est-ce important pour la nutraceutique qu'un cabinet de ressources humaines se positionne sur cette chaîne de valeur et y apporte des réponses et des solutions ? La jeune génération peut-elle répondre à ces besoins ?

Philippe Sibour : La nutraceutique est un « monde » à part, venu de nulle part, qui se fait sa place dans des secteurs industriels qui ne l'attendaient pas. Et pour que cette place se consolide, il est à mon sens important qu'elle s'approprie cette chaîne de valeur. Pour cela, il est nécessaire d'y injecter sur mesure des cadres capables d'appréhender et de comprendre le secteur. Un exemple : il y a une vingtaine d'années, je préconisais déjà aux CDMO de s'ouvrir à de nouveaux métiers, d'intégrer du



Philippe Sibour
Directeur général
Alliance Consulting



personnel tourné vers le business development. Et de ne plus se « contenter » d'attendre le client. Un service commercial ne doit plus être un simple « preneur d'ordres », mais se doit d'interagir avec son milieu, d'être force de proposition. L'approche B2B a cédé la place à un positionnement B2B2C. Autrement dit, quel que soit le secteur industriel auquel il appartient, un acteur de la nutraceutique doit être tourné vers son client final. Il ne doit pas perdre de vue que c'est le consommateur qui va tirer l'offre, et non plus seulement la nutraceutique qui va la pousser.

Si je reviens aux CDMO, dans la mesure où leurs structures fonctionnelles sont en place, il est important qu'elles « sourcent » et recrutent des cadres dont les compétences vont au-delà de leurs *soft skills*. Pour atteindre cet objectif de répondre au plus près des attentes des consommateurs finaux, les cadres doivent avoir une vision plus claire de ce qu'est le marché, posséder plus de transversalité. En ce sens, la jeune génération possède cette transversalité et a une vision plus claire de ce qu'est le marché, de ses attentes.

Actif's Mag : Justement, quelles sont les attentes de la nutraceutique ? Et ses défis ?

Philippe Sibour : Le secteur de la nutraceutique est très interdisciplinaire. Il entend mettre en place des équipes très diversifiées. Des scientifiques parce que la science est un *driver* très fort. Des spécialistes du marketing pour décrypter les besoins et les attentes des consommateurs. Coordonner ces compétences fondamentalement différentes et mettre en place une synergie est un défi en terme d'organisation. Cela nécessite d'avoir des leaders capables de favoriser la cohésion de ces équipes multidisciplinaires pour privilégier l'innovation.

C'est pour cela que nous nous positionnons dans une activité de conseil plus que comme un cabinet de recrutement. Cette activité de conseil suppose que nous devons être à l'écoute des besoins du marché pour pouvoir y répondre avec les meilleurs profils. L'émergence de nouvelles technologies et de nouvelles tendances est une dimension qui complexifie notre métier du recrutement d'experts dans la nutraceutique. Dans ces nouvelles technologies, je pense à la biotechnologie et à l'intelligence artificielle. Les entreprises doivent rester à l'affût des dernières avancées et s'y adapter rapidement afin de rester pertinentes et compétitives. Les plateformes pilotées par l'IA accélèrent l'identification des composés bioactifs et prédisent leur impact sur les voies biologiques. Les modèles GPT permettent une analyse efficace des données et des recommandations en matière de formulation. Des acteurs européens utilisent l'IA pour créer des influenceurs artificiels à des fins d'éducation virale et de marketing, mettant en évidence les diverses applications

de l'IA dans l'industrie des compléments alimentaires. Au-delà de l'émergence de ces nouvelles compétences, la demande est également forte pour les spécialistes du digital capables de développer le *brand media* des nouveaux acteurs en améliorant la diversité des contenus (posts ciblés, vidéos, stories, etc.) et en optimisant les sites web *via* des blogs par exemple, afin de créer un plus grand sentiment d'appartenance à la marque. De nombreux défis attendent donc le secteur de la nutraceutique. Notre rôle est de l'accompagner dans cette voie.

Actif's Mag : Comment répondez-vous aux nouveaux défis de la nutraceutique ? Et quelle place accordez-vous à l'humain ?

Philippe Sibour : C'est peut-être parce que nous sommes une société de conseil en ressources humaines, et que l'humain est au cœur de notre activité, que nous avons su nous développer en nous appuyant sur trois valeurs que je juge primordiales aussi bien pour nos donneurs d'ordre que sont les entreprises de la nutraceutique, que pour les talents que nous allons chercher. Ces valeurs sont l'écoute, la bienveillance et le « sur-mesure ».

Nous les développons dans nos activités de conseil qui prennent une place de plus en plus prépondérante.

En investissant dans le développement des talents, en favorisant l'innovation et en cultivant des partenariats stratégiques avec des intervenants extérieurs clés, les entreprises du secteur peuvent surmonter les tensions actuelles en matière de recrutement que nous observons.

Notre rôle est de veiller à ce que la valeur des entreprises ne soit pas détruite par une vision qui consisterait à vouloir réduire les coûts salariaux directs – même si une telle décision économique peut paraître judicieuse, mais à court terme.

Intégrer des profils « trop généralistes » ne possédant pas les compétences adéquates entraîne potentiellement une diminution de la force motrice, l'un des facteurs clés de performance de l'entreprise. Le fort investissement en temps de formation, notamment au cours de l'*onboarding*, se conjugue alors avec une baisse de l'efficacité opérationnelle et un ralentissement des processus internes, ce qui peut potentiellement compromettre la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Par expérience, nous constatons que si cette orientation n'est pas accompagnée d'une véritable politique de gestion des carrières personnalisée, une approche à la carte en quelque somme, prenant en compte également la composante du « bien-être au travail », les cadres ainsi formés quittent le navire après un à deux ans de présence dans le meilleur des cas afin de gagner en épanouissement et en rémunération ou bien alors remettent en cause leur propre investissement.

De fait, notre place est à part dans le secteur des ressources humaines pour la nutraceutique. Si nous intervenons comme conseil en organisation, en recrutement, nous nous faisons également les « avocats » des candidats que nous proposons. Ce qui nous impose d'être proches d'eux et de réussir cette « expérience candidat. » •



Propos recueillis par **Philippe Millet**

Alliance Consulting: human capital is an art

At the heart of human resources in the nutrition and health, cosmetics and foodtech sectors, Philippe Sibour, who has witnessed the evolution of both his recruitment consultancy business and these sectors over the last quarter of a century, outlines the future of nutraceutical executives.



«While we act as organisational and recruitment consultants, we also act as 'advocates' for the candidates we put forward.»

Philippe Sibour
CEO
Alliance Consulting

Actif's Mag: How do you see the nutraceutical industry? What implications does this have for your talent search activity?

Philippe Sibour: Before answering, I'd like to take a quick look back at what the nutraceutical industry was like over twenty years ago when I started offering my human resources skills. At the turn of the 2000s, the dietary supplements market did not exist in the true sense of the word. It was dynamic, of course, but it was highly fragmented, highly 'marketed', made up of a large number of companies attracted by this attractive market, but with neither significant capital nor qualified managers.

And when the European regulation on claims was enacted in 2002, almost all the players in this market suddenly found themselves up against a regulatory wall and facing a strong demand for science on the part of the national and European authorities. New requirements then arose in terms of the need for staff who were qualified in this or that field, but who were also capable of understanding what made nutraceuticals so special.

All these factors led me to take an interest in food supplements - I would remind you that this term, which is familiar to everyone today, did not exist a quarter of a century ago. I became interested because I realised that this sector not only needed to be supported throughout its value chain, but also needed a new 'matrix' approach, consisting of meeting specific needs in terms of science, marketing, industrial processes, regulations, and even advice on corporate strategy and finding partners. Because beyond the headhunting function that has been Alliance Consulting's primary mission, what has made us unique is our ability to ensure that all our skills work in synergy, which is a real challenge in terms of organisation. Our approach is to 'work' for a company as a whole, through an intervention that 'gets them moving'.

Actif's Mag: You've spoken several times about the value chain. How important is it for the nutraceutical industry for a human resources consultancy to position itself in this value chain and provide answers and solutions? Can the younger generation meet these needs?

Philippe Sibour: Nutraceuticals is a 'world' of its own, coming out of nowhere and carving out a place for itself in industrial sectors that weren't expecting it. And to consolidate this





position, I believe it is important for nutraceuticals to take ownership of this value chain.

To do this, we need to inject tailor-made managers capable of understanding the sector.

An example: twenty years ago, I was already advising CDMOs to open up to new professions, to take on staff with a business development focus. And to stop being 'content' to wait for the customer. A sales department should no longer be a simple 'order taker', but should interact with its environment and make proposals. The B2B approach has given way to a B2B2C positioning. In other words, whatever the industrial sector to which it belongs, a nutraceutical player must be focused on its end customer. They must not lose sight of the fact that it is the consumer who will drive the offer, and not just the nutraceutical industry.

Coming back to the CDMOs, as long as their functional structures are in place, it is important that they 'source' and recruit managers whose skills go beyond their soft skills. To achieve this objective of responding as closely as possible to the expectations of end consumers, managers need to have a clearer vision of what the market is, and to be more cross-functional.

In this sense, the younger generation has this transversality and a clearer vision of the market and its expectations.

Actif's Mag: What exactly are the nutraceutical industry's expectations? And its challenges?

Philippe Sibour: The nutraceuticals sector is highly interdisciplinary. It intends to put in place very diverse teams. Scientists, because science is a very strong driver. Marketing specialists to decipher consumer needs and expectations. Coordinating these fundamentally different skills and creating synergy is a challenge in terms of organisation. It requires leaders capable of fostering the cohesion of these multidisciplinary teams in order to promote innovation.

That's why we position ourselves as a consultancy rather than a recruitment agency. This consultancy activity means that we have to be attentive to the needs of the market so that we can respond with the best profiles.

The emergence of new technologies and new trends makes our job of recruiting nutraceutical experts even more complex. These new technologies include biotechnology and artificial intelligence.

Companies need to keep abreast of the latest advances and adapt to them quickly in order to remain relevant and competitive.

AI-driven platforms accelerate the identification of bioactive compounds and predict their impact on biological pathways. GPT models enable efficient data analysis and formulation recommendations. European players are using AI to create artificial influencers for viral education and marketing purposes, highlighting the diverse applications of AI in the dietary supplement industry.

Beyond the emergence of these new skills, there is also a strong demand for digital specialists capable of developing the brand media of new players by improving the diversity of content (targeted posts, videos, stories, etc.) and optimising websites via blogs, for example, in order to create a greater sense of belonging to the brand.

The nutraceuticals sector faces many challenges. Our role is to help it meet these challenges.

Actif's Mag: How are you responding to the new challenges facing nutraceuticals? And what place do you give to people?

Philippe Sibour: Perhaps it's because we're a human resources consultancy, and because people are at the heart of our business, that we've been able to develop by relying on three values that I believe to be essential, both for our clients, the nutraceutical companies, and for the talent we seek out. These values are listening, caring and tailoring.

We develop them in our consulting activities, which are becoming increasingly important.

By investing in talent development, fostering innovation and cultivating strategic partnerships with key external stakeholders, companies in the sector can overcome the current recruitment pressures we are seeing.

Our role is to ensure that the value of companies is not destroyed by a vision of reducing direct labour costs - even if such an economic decision may make sense in the short term. Bringing on board profiles that are 'too generalist' and do not have the right skills could potentially lead to a reduction in the driving force, one of the key factors in a company's performance. The high investment in training time, particularly during onboarding, is then combined with a drop in operational efficiency and a slowdown in internal processes, which can potentially compromise the company's ability to achieve its objectives.

In our experience, if this approach is not accompanied by a genuinely personalised career management policy - an à la carte approach, if you like - which also takes into account the 'well-being at work' component, the managers trained in this way either jump ship after one or two years, in the best of cases in order to gain in fulfilment and remuneration, or question their own investment.

In fact, we have a special place in the nutraceutical human resources sector. While we act as organisational and recruitment consultants, we also act as 'advocates' for the candidates we put forward. This means that we have to be close to them and make a success of this 'candidate experience'. •



Interviewed by Philippe Millet