



Conseil en stratégies de changement



BAROMETRE EMPLOI

2010



Etienne GRAU
Laurent POUQUET
Julien MILLET

Décembre 2010

Ce document reste la propriété intellectuelle de BPI. Il ne doit en aucun cas être diffusé à des tiers quels qu'ils soient sans l'autorisation expresse de BPI. Des documents spécifiques pourront être réalisés autant que de besoin pour servir de supports de communication.

⌘ Le Projet Baromètre Emploi du LEEM

- ⊞ L'objectif principal du Baromètre Emploi du LEEM est de comprendre la dynamique de l'emploi, les stratégies industrielles et de ressources humaines des entreprises du médicament, en particulier à travers le contexte économique actuel.
- ⊞ La Baromètre vise à fournir des premières indications sur les trajectoires de l'emploi et l'évolution des stratégies des entreprises
- ⊞ Il s'agit d'élaborer une première évaluation des trajectoires de l'emploi de la branche pour l'année entamée (2010)

⌘ Le contenu du Baromètre

- ⊞ Le Baromètre Emploi du LEEM constitue la transcription des perceptions des entreprises de leur environnement économique et un état de leurs perspectives en matière de stratégies d'emploi et de ressources humaines.
- ⊞ Les résultats du Baromètre reflètent l'état des perceptions des entrepreneurs au premier semestre 2010, période de réalisation de la phase de terrain de cette vague du Baromètre.

⌘ Le champ du Baromètre Emploi LEEM 2010

- ⊞ La population-mère de l'enquête est constituée de l'ensemble des entreprises de l'industrie pharmaceutique adhérentes au Leem, complété des façonniers non adhérents. La base de sondage a été construite à partir du fichier de routage du LEEM.
- ⊞ Les questionnaires ont été adressés début 2010 par courrier électronique à l'ensemble des entreprises adhérentes. Les façonniers restent néanmoins sous-représentés dans l'échantillon de l'enquête, une estimation complémentaire de l'évolution de l'emploi des façonniers est réalisée sur la base des réponses obtenues pour cette catégorie d'entreprises.

⌘ La procédure de traitement des réponses

- ⊞ À l'issue de la phase de relance téléphonique, l'échantillon de réponses est constitué de 51 questionnaires exploitables, soit un taux de retour de 30%. Ce taux dépasse 50% dans les unités employant plus de 1 000 salariés.
- ⊞ Les 51 réponses obtenues représentent environ 67% des effectifs de la branche.
- ⊞ Toutes les questions ont été renseignées par ces répondants, hormis une dizaine de cas qui n'ont pas fourni d'indication sur leurs projets d'évolution des effectifs en 2010. Des projections tendanciennes ont été utilisées pour pouvoir produire des éléments d'évolution globale des effectifs au niveau de l'ensemble de la branche.
- ⊞ Le redressement des réponses repose sur une procédure traditionnelle de calage sur marge d'un échantillon stratifié selon la taille des unités interrogées (5 tranches d'effectifs). Tous les résultats présentés dans ce document sont redressés selon cette procédure.

La reconfiguration des stratégies des entreprises du médicament est accélérée par le contexte de crise. Cependant, la décroissance de l'emploi est calée sur le scénario le plus favorable d'A.D. Little, sans préjuger des évolutions 2011 et suivantes



Hors façonnage
97 700 emplois en 2010
-2,5% en 2009
-2,7% en 2010

Façonnage compris
104 500 emplois en 2010
-1,7% en 2009
-1,9% en 2010

Evolution des emplois

Les facteurs économiques des mutations

OPPORTUNITES 😊

- Marchés Export
- Comportements des consommateurs
- Situation épidémiologique
- Recomposition de la filière distribution

MENACES 😞

- Renforcement de la concurrence
- Inflation des coûts de R&D et de production
- Génériques et produits de substitution (biotech)

Les principaux déterminants de l'emploi 😞

Ce sont essentiellement des facteurs négatifs :

- Le renforcement de la concurrence
- L'inflation des coûts de production
- L'arrivée de génériques et produits de substitution (biotech)

Les perspectives économiques

- Croissance molle, mais :
 - les petites entreprises tirent leur épingle du jeu
 - de belles perspectives pour les marchés Export des grandes entreprises

- Effort maintenu en R&D
- Ralentissement de l'investissement industriel

Priorités stratégiques

- Réorganiser / faire évoluer le métier de la visite médicale : poursuite du mouvement de fond
- Reconfigurer le portefeuille d'activités : un chantier majeur face à la compétition internationale
- Optimiser la production, à périmètre constant : une priorité qui s'intensifie par rapport à 2009
- Développer les actions de communication : un effort continu pour les petites et moyennes entreprises
- Intensifier l'effort de R&D : mais plutôt par croissance externe et hors de l'Hexagone

Priorités RH

- Quatre priorités majeures, cohérentes avec une élévation du niveau d'exigences dans un contexte de décroissance des effectifs :
- Développer le management de la performance
 - Développer la transversalité
 - Former les salariés
 - Développer la polyvalence

Nouveaux métiers

Communication & médico-marketing

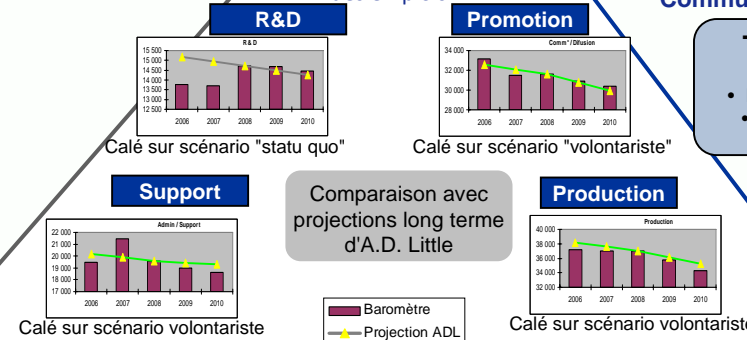
- Approche globale du système de santé
- Responsable marketing direct
 - Chargé de market access
 - Trade marketing

Commercialisation

- → Segmentation du marché
- Chargé de grands comptes,
 - Chargé de clientèle back-office
 - E-detailing

Production

- Optimisation industrielle
- Strategic planning
 - Lean manufacturing
 - Manager de projets



⌘ Perspectives économiques

- ⊞ Les prévisions des entreprises concernant leur chiffre d'affaires en 2010 confirment un ralentissement global de la croissance de l'activité depuis 2008.
- ⊞ Les prévisions sur les volumes de production semblent moins optimistes, et une part importante des entreprises envisagent une évolution à la baisse en 2010.
- ⊞ Un mouvement général de stagnation de l'investissement est constaté, à l'exception des dépenses en R&D qui continueraient de progresser.

⌘ Tendances de l'emploi

- ⊞ Le taux d'évolution de l'emploi confirme et accentue significativement sa tendance négative depuis 2008.
- ⊞ A l'image de l'année précédente, les grands groupes réduisent l'emploi tandis que les petites et moyennes entreprises le stabilisent, voire dans certains cas en créent sensiblement.
- ⊞ Les effectifs de production et de promotion restent nettement les plus impactés par ces réductions d'effectifs.

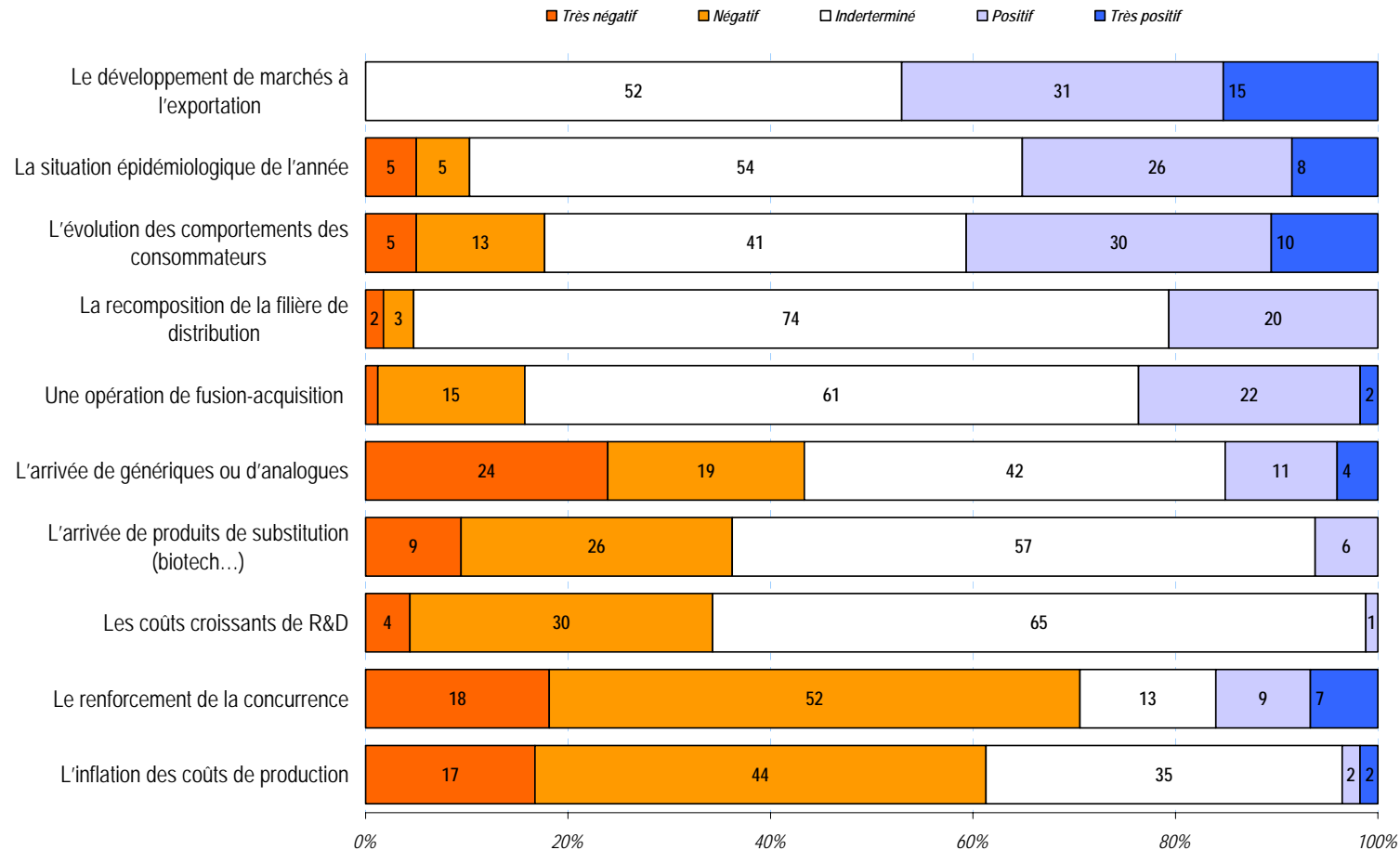
⌘ Les leviers de performance privilégiés

- ⊞ Les entreprises continuent globalement à miser sur l'impact positif de facteurs exogènes tels que la situation épidémiologique et le comportement des consommateurs.
- ⊞ Le développement de l'export représente un des leviers privilégiés de croissance des entreprises interrogées.
- ⊞ Des options stratégiques de désinvestissement des activités à moins forte valeur ajoutée (conditionnement, distribution...) semblent encore être envisagées.

⌘ Les stratégies RH privilégiées

- ⊞ Les stratégies RH privilégiées restent dans la continuité de celles exprimées en 2008, elles visent à rationaliser et optimiser la répartition des compétences et l'utilisation des ressources : former, développer la polyvalence, la transversalité, le management par la performance,...
- ⊞ Des stratégies à moyen terme apparaissent clairement : priorité mise sur le développement du capital humain en interne par sa flexibilité pour s'adapter et faire face au contexte économique dégradé.

Les principaux facteurs susceptibles d'impacter la performance de votre entreprise en 2010



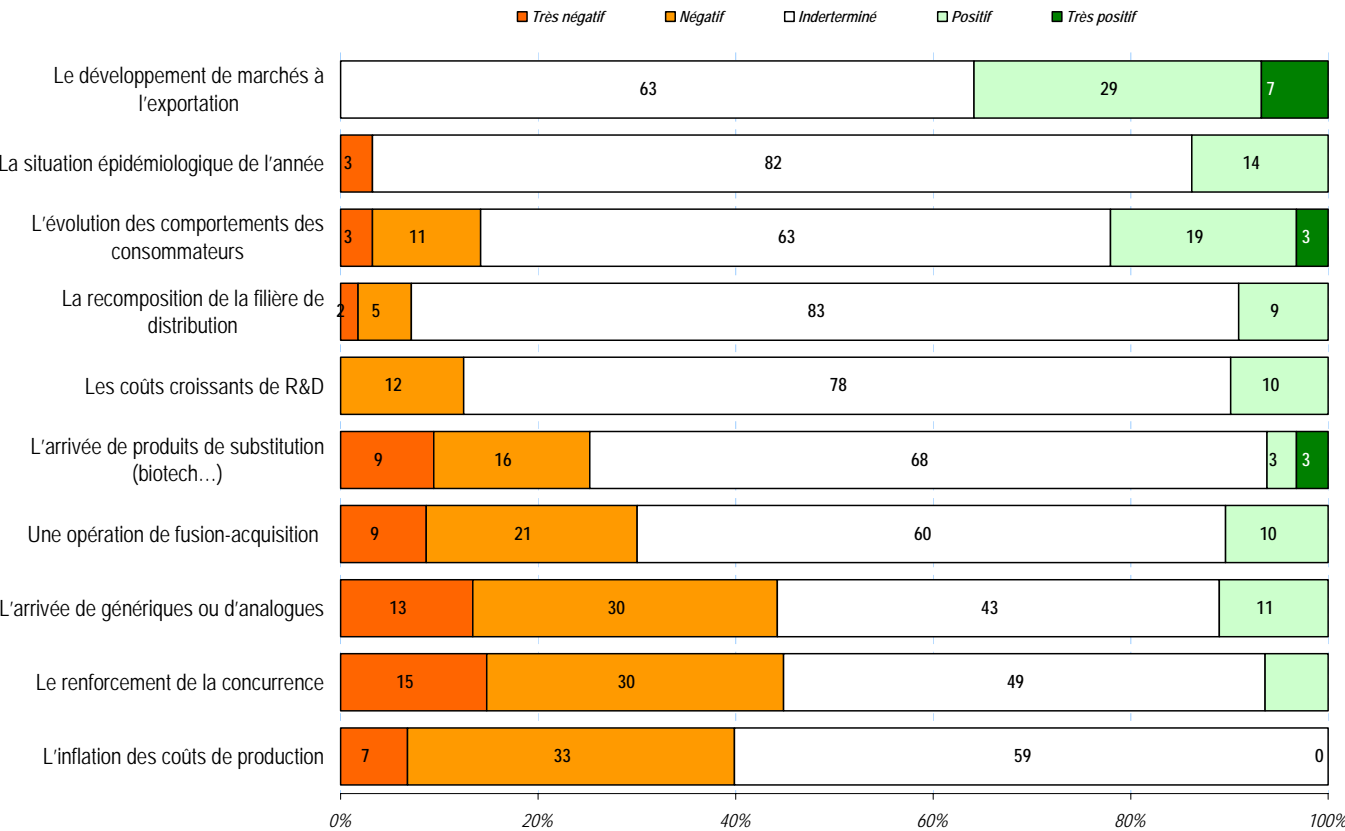
- L'essor des marchés à l'exportation (répondant aux besoins de masse dans les pays émergents...) reste encore en 2010 le levier le plus probable de développement de la performance des entreprises.
- L'évolution du comportement des consommateurs (malgré l'encadrement croissant des dépenses publiques) et la situation épidémiologique représenteraient cette année pour la plupart des entreprises des facteurs particulièrement favorables à leur performance.
- La recomposition progressive de la filière distribution (centralisation des plates-formes de distribution, création d'entités spécialisées...) semblerait avoir cette année des premiers impacts significativement positifs sur la performance des laboratoires.

Les 4 principales opportunités	Ensemble	% d'entreprises mono-activité et multi-activités	Commentaires
Le développement des marchés à l'exportation	46%		Levier de croissance plus important pour les grandes entreprises, dont la part vouée à l'export produite dans l'hexagone est proportionnellement plus importante que celle des petites entreprises.
L'évolution des comportements des consommateurs	40%		Cet item a doublé en importance depuis 2009. Les entreprises, quelle que soit leur taille, comptent sur un regain de la confiance et de la consommation des ménages pour 2010.
La situation épidémiologique de l'année	34%		La situation épidémiologique est également perçue plus fortement qu'en 2009 comme une opportunité, essentiellement pour les grands groupes.
La recomposition de la filière de distribution	20%		Perçue comme très marginale en 2009, elle occupe une place significative en 2010

- L'intensification de la concurrence et la montée en puissance des génériques et des produits de substitution continuent à représenter des menaces majeures pour la performance des entreprises, indépendamment de leur taille, et de manière croissante par rapport à l'année précédente.
- Dans les mêmes proportions qu'en 2009, l'inflation des coûts de production (complexité des process, raccourcissement des séries, prix des matières premières...) constitue un important facteur négatif pour la performance des laboratoires.

Les 4 principales menaces	Ensemble	% d'entreprises Mono activité et Multi activités	Commentaires
Le renforcement de la concurrence	70%		Les grandes entreprises se déclarent plus sensibles à la concurrence, du fait d'un portefeuille produits plus étendu. Le renforcement de la concurrence devient la principale menace en 2010. Le ralentissement de l'innovation semble conduire à une stagnation du marché et à une exacerbation de la compétition.
L'inflation des coûts de production	61%		L'inflation des coûts de production, intimement liée à la celle des matières premières, impacte plus directement les grandes entreprises.
L'arrivée de génériques ou d'analogues	43%		Elle reste une menace forte, spécialement pour les grandes entreprises.
L'arrivée de produits de substitution	35%		Cette menace s'est accrue depuis 2009. La révolution des biotechnologies apparaît plus palpable, notamment du fait d'acquisitions emblématiques par des "Big Pharma".

Les principaux facteurs susceptibles d'impacter les effectifs de votre entreprise en 2010

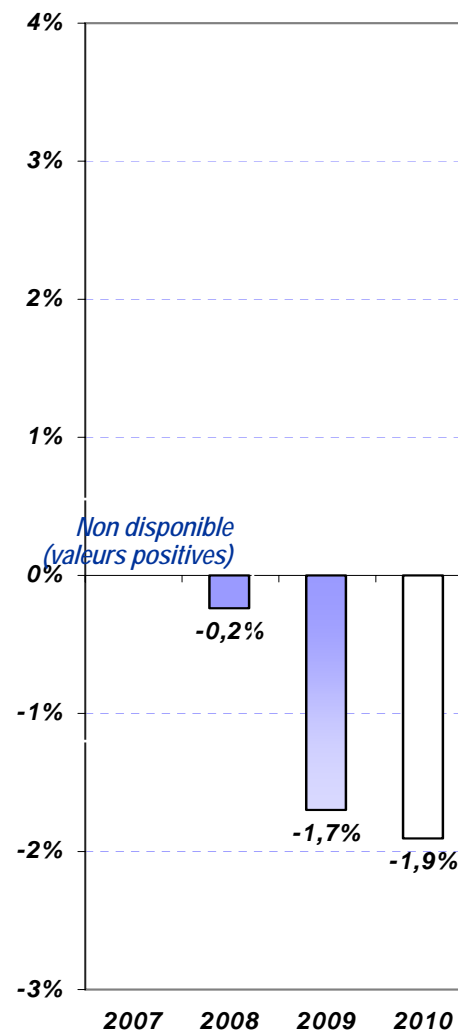
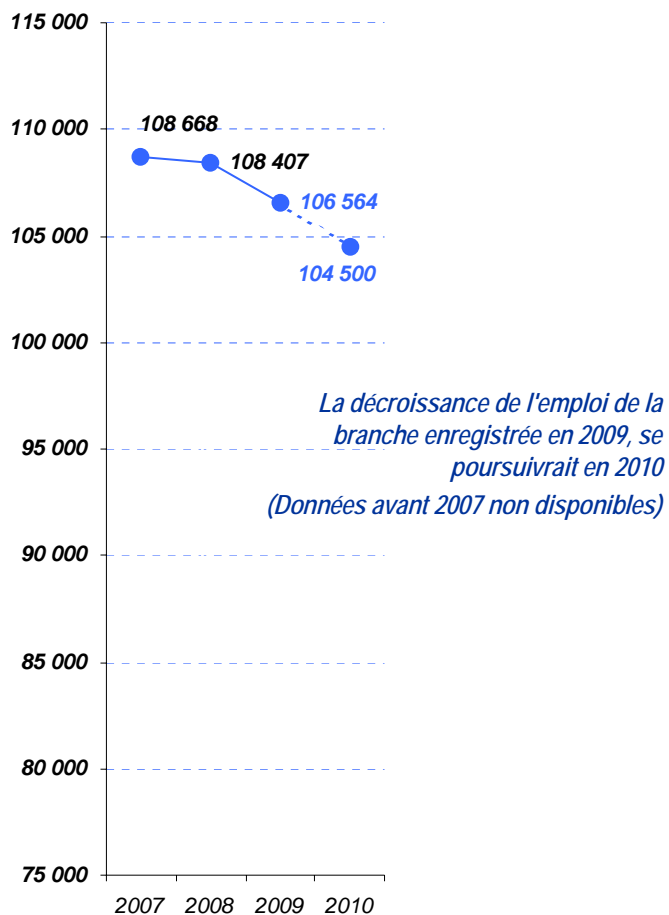


- La situation épidémiologique de l'année ainsi que l'évolution du comportements des consommateurs auraient des effets sur les effectifs beaucoup plus positifs qu'en 2009.
- Par rapport à l'année précédente, bien qu'impactant négativement la performance de l'entreprise à court terme, les effets liés aux coûts croissants de R&D seraient globalement plus limités sur l'évolution des effectifs
- En revanche, le renforcement de la concurrence impacterait plus négativement les effectifs qu'en 2009 (recentrage progressif des portefeuilles produits, baisse contrainte des volumes de production ...).
- L'inflation des coûts de production et les logiques d'adaptation, de rationalisation, de décentralisation et d'externalisation des activités impacteraient très négativement les effectifs des entreprises.
- Entraînant pourtant des effets particulièrement positifs sur la performance, les facteurs de recomposition de la filière distribution (externalisation et concentration) et d'opérations de fusion acquisition, impactent négativement l'évolution des effectifs

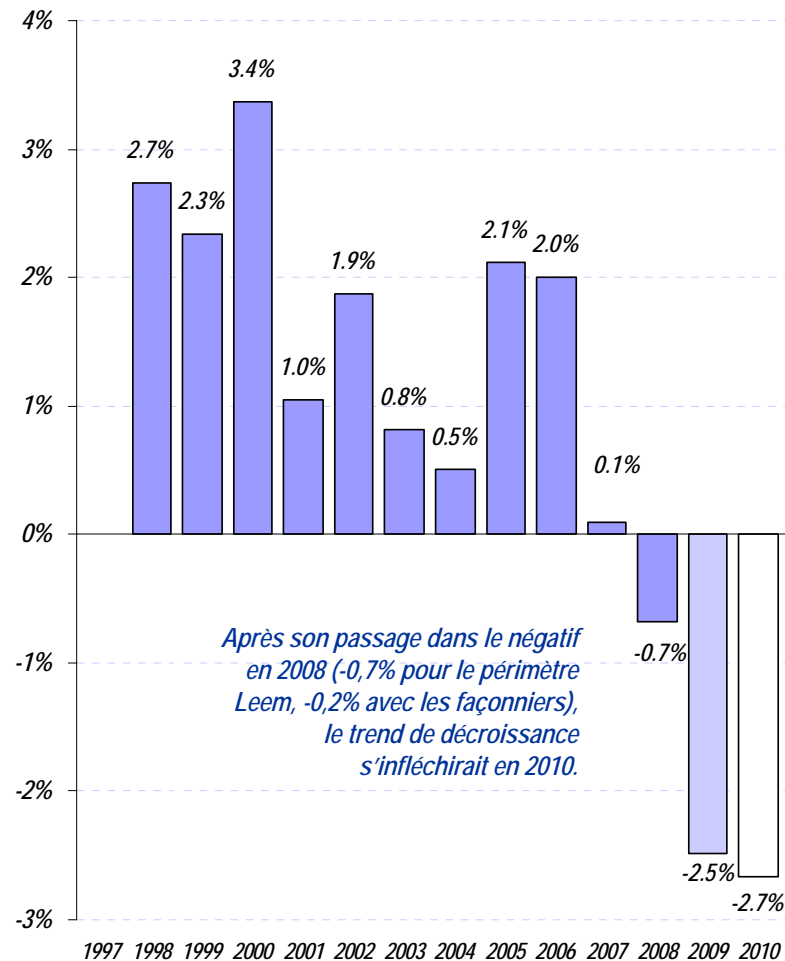
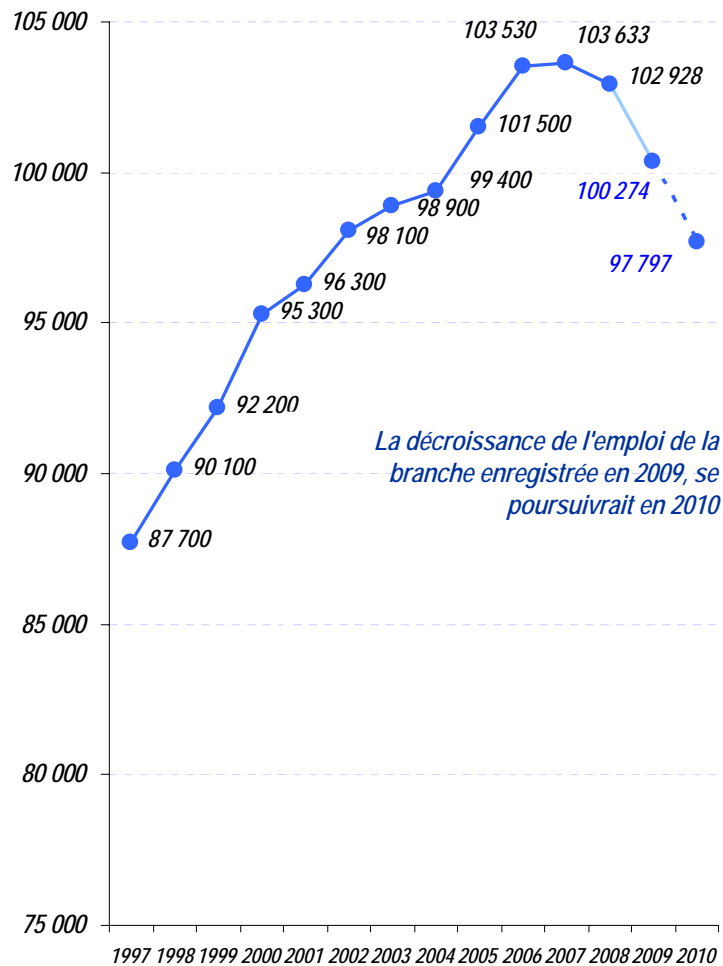
- Bien que la majorité des entreprises projettent encore en 2010 une augmentation de leur chiffre d'affaires (les entreprises de moins de 250 salariés en particulier), plus d'un quart d'entre-elles envisagent un recul de ce dernier.
- Une logique de stabilisation des dépenses d'investissement apparaît cette année par rapport aux évolutions constatées en 2008.
- Les efforts significatifs de dépenses en R&D se poursuivent en 2010 (biotechnologies, petites molécules, produits de spécialité...).

	Anticipations économiques pour l'année 2010					Variation estimée en 2010
	Baisse supérieure à -10%	Baisse inférieure à -10%	Stabilité	Hausse inférieure à 10%	Hausse supérieure à 10%	
Chiffre d'affaires	13.4	13.1	16.1	42.8	14.6	1.4%
Production en volume	7.7	14.9	23.5	44.2	5.9	0.9%
Investissement	2.4	18.0	46.8	25.2	7.6	1.0%
Dépenses de R&D	0.0	8.4	56.4	21.3	8.4	1.7%
Exportations	1.4	4.2	51.4	37.0	5.9	1.9%
Prix des matières premières	0.0	0.0	39.3	56.8	0.0	2.3%

Façonnage compris



Hors façonnage



	2006	2007	2008	2009	2010	06/07	07/08	08/09	09/10
R&D	13 769	13 714	14 724	14 688	14 442	-0.4%	-1.4%	-0.2%	-1.7%
Production	37 167	36 970	37 027	35 808	34 243	-0.5%	1.3%	-3.3%	-4.4%
Comm°/ Diffusion	33 130	31 478	31 603	30 888	30 380	-5.0%	-3.1%	-2.3%	-1.6%
Support / Administratif	19 464	21 471	19 574	18 984	18 632	10.3%	-4.2%	-3.0%	-1.9%
Total champ Leem	103 530	103 633	102 928	100 367	97 697	0.1%	-0.7%	-2.5%	-2.7%
Total Façonniers compris	ND*	108 668	108 407	106 564	104 539	ND*	-0.2%	-1,7%	-1,9%

*ND : Non disponible

- Compte tenu des efforts d'optimisation et des logiques d'externalisation/décentralisation de la production, ces fonctions restent les plus concernées par les réductions d'effectifs.
- Après plusieurs années de mise en œuvre de stratégies de reconfiguration des filières de distribution et de mutation des métiers de la visite médicale, les réductions d'effectifs dédiés à la promotion et à la commercialisation des produits diminuent.
- La tendance de l'emploi comprenant les façonniers s'infléchirait également au cours des deux prochaines années, mais de façon moins importante du fait d'une poursuite des mouvements d'externalisation de la production pharmaceutique.

- Les stratégies d'actions envisagées en 2010 pour s'adapter au marché et à l'environnement économique restent globalement dans la continuité de celles présentées en 2009.
- Cependant, les stratégies de rationalisation et d'optimisation de la production à périmètre constant constituent un nouvel enjeu majeur pour les entreprises.
- Par rapport à 2009, l'intensification des efforts en R&D serait sensiblement plus limitée.
- Comme en 2009, le développement d'actions de communication est privilégié par les entreprises de moins de 50 personnes.

Les 4 premières actions	Ensemble	Répartition par type d'entreprise (Mono activité / Multi activités)	Commentaires
Réorganiser / faire évoluer le métier de la visite médicale	47%		Le métier de la visite médicale, fortement impacté depuis deux ans, est en voie de transformation profonde dans son mode d'exercice. Il s'agit de la première priorité, aux côtés de la reconfiguration du portefeuille.
Reconfigurer le portefeuille d'activités	46%		La reconfiguration du portefeuille constitue une tendance stratégique de fond, en réponse à l'évolution des politiques de santé publiques, lesquelles privilégient les médicaments à service rendu élevé, pour des pathologies lourdes, principalement à l'hôpital.
Optimiser la production, à périmètre constant	32%		L'optimisation de la production devient plus urgente qu'en 2009, au yeux des petites entreprises comme des grandes.
Développer les actions de communication	30%		La communication est perçue, spécialement par les petites entreprises, comme un des leviers les plus accessibles dans la compétition.


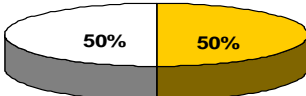

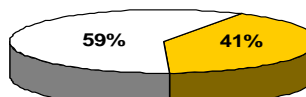

- Inversement, les projets d'investissement dans les moyens de production concernent presque exclusivement les entreprises de plus 250 salariés.
- Par rapport à l'année précédente, les projets de restructuration ralentiraient.

Les 5 dernières actions	Ensemble	Répartition par type d'entreprise (Mono activité / Multi activités)	Commentaires
Externaliser ou relocaliser certaines fonctions	11%		Le mouvement d'externalisation semble marquer le pas en 2010 et ne pas constituer un axe majeur.
Adapter la politique de distribution	18%		L'effort reste constant, sans constituer néanmoins une priorité majeure
Restructurer l'entreprise	19%		La restructuration semble moins prioritaire, d'autant qu'elle nécessite la mobilisation de cash flow, alloué en priorité aux projets de partenariat et d'acquisition (de sociétés biotech notamment)
Investir dans les moyens de production	22%		L'investissement dans les moyens de production est préservé car indispensable pour satisfaire aux exigences de qualité et fiabilité, ainsi qu'aux nouvelles exigences de traçabilité (datamatrix)
Intensifier l'effort de R&D	26%		Cette action est devenue moins prioritaire en 2010, du fait de la prolongation de la crise économique et financière.

- Comme les actions stratégiques, les priorités RH en 2010 restent relativement proches des réponses formulées en 2009. Mais leur part relative s'amenuise au profit d'actions liées aux stratégies de rationalisation des compétences, d'optimisation et de professionnalisation des ressources (cf. slide suivante).

Les 4 premières actions	Ensemble	Répartition par type d'entreprise (Mono activité / Multi activités)	Commentaires
Développer le management de la performance	56%		Ces actions restent les top priorités depuis 2009, mais leur importance relative a fortement décro depuis 2009, au profit d'actions liées au renouvellement des compétences et au reclassement des personnels (cf. page suivante).
Développer la transversalité	39%		
Former les personnels	35%		
Développer la polyvalence	33%		

- Les actions liées aux stratégies de rationalisation des compétences, d'optimisation et de professionnalisation des ressources s'affirment en 2010, même si elles se situent encore au deuxième rang des priorités des entreprises.

Les 5 dernières actions	Ensemble	Répartition par type d'entreprise (Mono activité / Multi activités)	Commentaires
Recruter	22%		Cette action est moins prioritaire qu'en 2009. Les grandes structures se déclarent plus enclines à recruter.
Diminuer les effectifs	20%		En miroir, la diminution des effectifs remonte dans l'échelle des priorités.
Reclasser / Reconvertir les personnels	19%		Les entreprises sont nombreuses à avoir engagé des mobilités internes et externes, sur des durées allant de 2 à 4 ans.
Intensifier le recours à la main d'œuvre temporaire et aux prestataires	6%		En cohérence avec la réduction des effectifs, le recours à la main d'œuvre temporaire est également en déclin.
Revoir la politique de rémunération	5%		La révision de la politique de rémunération suscite un surcroît d'intérêt, notamment en tant que levier de performance (plutôt que de fidélisation, qui apparaît moins prioritaire en 2010).

⌘ L'apparition de nouveaux métiers :

- ☒ Est croissante selon la taille de l'entreprise
- ☒ Concerne particulièrement les entreprises multi-activités (environ 2/3 des réponses)
- ☒ Concerne principalement 3 grandes filières distinctes
- ☒ Répond à différentes stratégies économiques et logiques de développement adoptées depuis quelques années

Communication & médico-marketing

- Optimisation du lancement des nouveaux produits en local
- Développement du marketing direct
- Prise en compte croissante de la stratégie client et mise en perspective dans un système de soin global

Public relation manager
Responsable marketing direct
Chargé de market access
Chargé de nouveaux produits,
Trade marketing...

Commercialisation

- Souci croissant d'une stratégie client plus pointue (recherche d'un plus forte valeur ajoutée)
- Recentrage sur des produits de spécialités et des cibles de spécialistes et d'institutionnels
- Augmentation de la gestion sectorielle

Chargé de grands comptes
Chargé de clientèle back-office
E-detailing...

Production

- Logique de rationalisation des outils de production
- Contraintes de traçabilité industrielle et contrôle de conformité
- Augmentation de la flexibilité des plannings de production
- Augmentation des volumes de production

Manager projet
Assistant méthodes
Strategic planning
Lean manufacturing
Contrôleur qualité
Responsable HSE...



1. Données détaillées
2. Analyse comparative avec l'étude prospective réalisée par A.D.Little en 2007^(*)

() : L'emploi dans l'Industrie pharmaceutique en France – Leem - 2010*

Ce document reste la propriété intellectuelle de BPI. Il ne doit en aucun cas être diffusé à des tiers quels qu'ils soient sans l'autorisation expresse de BPI. Des documents spécifiques pourront être réalisés autant que de besoin pour servir de supports de communication.

	Effet sur la performance				
	↘↘	↘	∅	↗	↗↗
Le développement de marchés à l'exportation	0	0	52	31	15
La situation épidémiologique de l'année	5	5	54	26	8
L'évolution des comportements des consommateurs	5	13	41	30	10
La recomposition de la filière de distribution	2	3	74	20	0
Une opération de fusion-acquisition	1	15	61	22	2
L'arrivée de génériques ou d'analogues	24	19	42	11	4
L'arrivée de produits de substitution (biotech...)	9	26	57	6	0
Les coûts croissants de R&D	4	30	65	1	0
Le renforcement de la concurrence	18	52	13	9	7
L'inflation des coûts de production	17	44	35	2	2

Lecture :
15% des entreprises interrogées estiment que le développement de marchés à l'exportation est susceptible d'avoir un impact très positif sur leur performance

Évolution des facteurs susceptibles d'impacter la performance des entreprises entre 2009 et 2010

	Facteurs impactant la performance			
	Effets négatifs		Effets positifs	
	2009	2010	2009	2010
L'évolution des comportements des consommateurs	32	17	22	40
La situation épidémiologique de l'année	17	10	22	35
Le développement de marchés à l'exportation	7	0	49	46
Le renforcement de la concurrence	49	71	12	16
L'arrivée de génériques ou d'analogues	45	43	7	15
L'arrivée de produits de substitution (biotech...)	26	36	15	6
Les coûts croissants de R&D	42	34	12	1
L'inflation des coûts de production	65	61	3	3
Une opération de fusion-acquisition	18	16	32	24
La recomposition de la filière de distribution	11	5	3	20

Évolution des actions stratégiques mises en œuvre entre 2009 et 2010

	2009	2010	Variations
Réorganiser / faire évoluer le métier de la visite médicale	44	47	2.3
Reconfigurer le portefeuille d'activités (axes thérapeutiques, produits...)	41	46	5.6
Optimiser la production, à périmètre constant	23	32	8.6
Développer les actions de communication (séminaires, congrès, publicité...)	27	30	3.1
Intensifier l'effort de R&D (partenariats scientifiques, montant des investissements...)	34	26	-7.9
Investir dans les moyens de production	21	22	1.7
Restructurer l'entreprise	25	19	-6.4
Adapter la politique de distribution (diffusion, commercialisation)	18	18	0.2
Externaliser ou relocaliser totalement ou partiellement certaines fonctions (production, R&D, support...)	12	11	-1.6

	2009	2010	Variations
Développer le management de la performance	73	56	-17.0
Développer la transversalité	43	39	-4.1
Former les salariés	48	35	-13.6
Développer la polyvalence	40	33	-6.8
Fidéliser les personnels	39	27	-12.4
Renouveler les compétences	14	25	10.7
Recruter	31	22	-9.0
Diminuer les effectifs	16	20	4.1
Reclasser / Reconvertir les personnels	9	19	9.6
Intensifier le recours à la main d'œuvre temporaire et aux prestataires	7	6	-1.1
Revoir la politique de rémunération	3	5	2.5

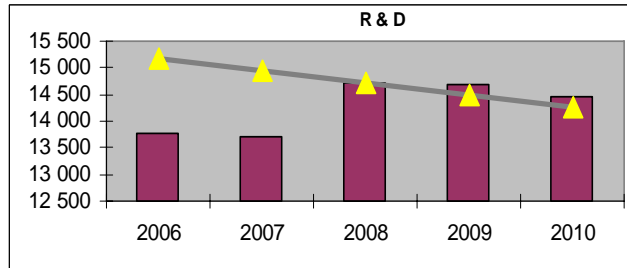
Plusieurs entreprises ont fourni moins de 3 réponses à la liste d'items proposés. Ceci se traduit par davantage d'indicateurs en baisse en 2010.

Les tendances du baromètre sont comparées aux projections des scénarios d'A.D. Little dont elles sont les plus proches :

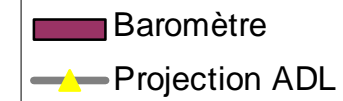
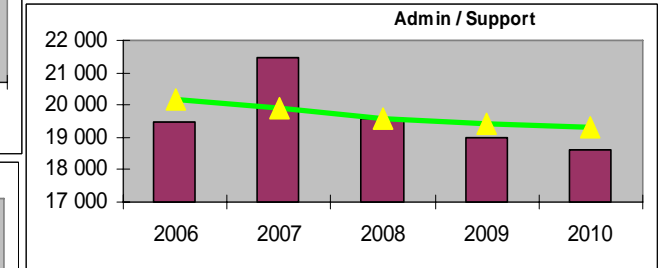
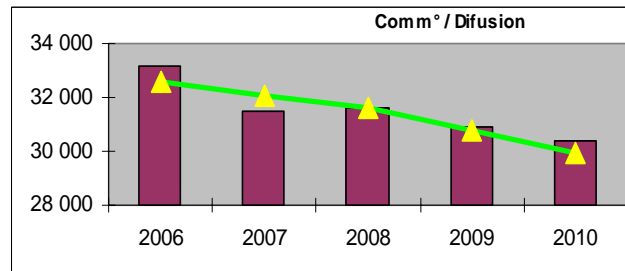
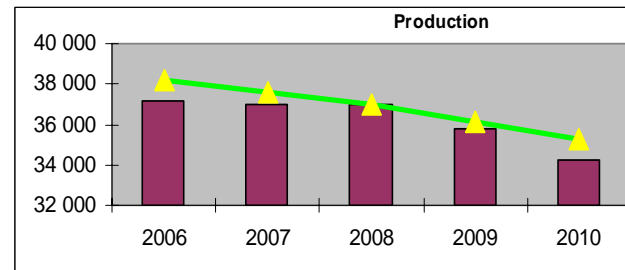
- L'évolution des emplois de R&D suit la pente du scénario statu quo
- L'évolution des emplois de production, de Communication / Diffusion et Administratifs/supports est conforme au scénario volontariste, le plus favorable à l'emploi

Scénarios A.D Little

Scénario «Statu quo »



Scénario «Volontariste»



<p>Scénarios A.D Little</p>			
<p>« Statu quo »</p>	<p style="text-align: center;">R&D</p> <p>Les entreprises ont arbitré en faveur de partenariats ou d'acquisitions de sociétés de biotech, plutôt que du développement intensif de programmes en France, sachant que les partenariats public / privé pâtissent également des restrictions budgétaires de l'État et constituent en outre un pari de long terme</p>		
<p>« Volontariste »</p>	<p style="text-align: center;">Communication - Diffusion</p> <p>« L'effet crise », qui a pesé conjointement sur les dépenses publiques de santé et sur les entreprises, a renforcé la légitimité sociale et politique du plan de décroissance annoncé des équipes de promotion et de vente</p>	<p style="text-align: center;">Production</p> <p>Plutôt qu'un effet d'une politique volontariste (investissement dans des sites de bioproduction), la modération de la décroissance en 2008-2009 peut s'expliquer par un coup de frein donné au mouvement d'externalisation vers les CMO's</p>	<p style="text-align: center;">Admin. - Support</p> <p>La réduction des emplois des fonctions support, projetée sur la base d'un ratio support / opérationnel constant, ne s'est pas produite, les entreprises ayant réorganisé en priorité les activités opérationnelles.</p> <p>Le mouvement de réduction, et notamment d'externalisation, devrait toutefois être perceptible dès 2011</p>