



Entretien - Núria Amigor Grau

WP 2

Activité 1 (Entretien avec les
dirigeants)

Développé par Edensol | Juillet 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Métadonnées de l'interview

Date de l'interview :	03/07/2025
Nom de l'intervieweur :	Olena Korzhykova et Arianna Vitiello
Consentement à la collecte de données	Oui
Remarques supplémentaires sur l'entretien	Sans objet

Rencontrez le dirigeant

Nom :	Núria Amigor Grau
Âge :	41
Sexe :	Femme
Fonction et poste actuels :	PDG
Années d'expérience professionnelle :	13 ans
Années dans des postes de direction :	10 ans
Organisation :	Biosfer Teslab
Secteur d'activité :	Biotechnologie et recherche biomédicale
Pays / Ville :	Espagne / Tarragone
Taille de l'organisation :	☒ Micro ☐ Petite ☐ Moyenne ☐ Grande

Contenu principal de l'entretien

Section de l'entretien	Résumé des réponses	Citations sélectionnées
Le chemin vers le leadership Moments clés, défis, valeurs	La carrière de Núria a débuté dans le milieu universitaire, où elle a passé quatre ans en tant que chercheuse doctorante et membre du corps professoral. Elle a ensuite consacré 13 ans à Biosfer Teslab, passant de directrice scientifique à directrice générale (PDG). Núria identifie les « traumatismes » comme des catalyseurs de changements importants. Un exemple concret est le départ d'un membre clé de l'équipe. Bien que traumatisant au départ, cet événement a permis à l'organisation de mettre en place de nouvelles routines, de nouveaux protocoles et de nouveaux flux de travail qui ont minimisé l'impact de perturbations similaires à l'avenir. Cela a conduit, par exemple, à l'introduction de l'expertise collective, garantissant qu'au moins deux personnes sachent comment effectuer une tâche donnée, améliorant ainsi son exécution. Ces ajustements étaient le résultat direct de situations dans lesquelles l'équipe a dû se réadapter.	« Les traumatismes peuvent être des catalyseurs de changements importants. » « Nous avons mis en place une expertise collective afin de garantir qu'au moins deux personnes sachent comment accomplir chaque tâche. »
Votre approche du leadership Inclusion, prise de décision, vision	Dans une petite entreprise de moins de 10 personnes, il est relativement simple de veiller à ce que chacun se sente écouté, respecté et inclus. Cela est facilité par des réunions fréquentes et hautement participatives. L'organisation a mis en place de petites équipes autonomes (par exemple, une équipe opérationnelle pour le directeur des opérations, le développement logiciel et le laboratoire) qui se réunissent indépendamment. Leurs décisions sont ensuite partagées avec le reste de l'équipe. Núria souligne l'importance de réunions régulières et cohérentes où les opinions des membres de l'équipe sont activement sollicitées plutôt qu'exigées, ce qu'elle considère comme fondamental pour le respect. Le secteur des biotechnologies, dans lequel elle évolue, se caractérise par une ambiance généralement agréable et respectueuse entre les personnes. Núria n'a jamais eu à demander à quiconque d'être plus respectueux, car elle a la chance d'être entourée d'une équipe qui se comporte déjà ainsi.	« Nous pensons qu'il est fondamental de solliciter activement l'avis de chaque membre de l'équipe, plutôt que de l'exiger. » « Les décisions importantes ne doivent pas être prises « dans le feu de l'action », mais nécessitent beaucoup de réflexion et une certaine « froideur » émotionnelle. » « Je suis très analytique et je réfléchis longuement avant de prendre des décisions complexes ou de définir des



	Consciente que tout le monde n'a pas les mêmes capacités d'écoute, elle a délégué certaines tâches d'écoute à une membre de l'équipe (Sara Samino) dotée d'une grande empathie, soulignant ainsi l'importance d'avoir quelqu'un en qui on peut avoir confiance. La petite taille de l'équipe et la connaissance approfondie que ses membres ont les uns des autres, fruit de nombreuses années de collaboration,	orientations. » « Mon équipe doit avoir envie de grandir avec l'organisation, en sentant que leur développement personnel est lié à celui
--	--	---





	contribuent à créer un environnement que Núria décrit comme une « petite famille », qui facilite la compréhension des pensées et des sentiments de chacun. Núria estime que, comme dans la vie, les décisions importantes ne doivent pas être prises « dans le feu de l'action ».	de l'entreprise. »
--	---	---------------------------



	du moment. » Elles nécessitent beaucoup de réflexion, d'évaluation, d'analyse et une certaine « froideur » émotionnelle pour les rationaliser. Lorsqu'elle doit prendre des décisions difficiles, elle essaie de se détacher émotionnellement. Elle est très analytique dans son travail et réfléchit longuement avant de prendre des décisions ou des orientations complexes. Cela ne signifie toutefois pas qu'elle prend beaucoup de temps, mais plutôt que la première étape et les changements nécessitent une analyse minutieuse. Núria souhaite que son équipe soit animée par le désir de grandir aux côtés de l'organisation. Elle espère que tous les membres de l'équipe ressentent un sentiment d'appartenance à une entreprise capable de se développer, et que leur épanouissement personnel soit intrinsèquement lié à la croissance de l'entreprise.	
Stratégies de changement pour des résultats durables et positifs	Núria s'engage avant tout envers son équipe et ses clients. Elle entretient une relation très étroite et constante avec ses clients, dans le but de les fidéliser. La prise en compte des résultats et le respect des délais fixés par le système qualité sont essentiels pour tous. L'organisation tient compte de son impact sur la communauté au sens large en opérant dans un secteur de niche comme la résonance magnétique nucléaire. Elle entretient une relation étroite avec l'écosystème qui l'entoure, notamment les entreprises, les fournisseurs et les clients du secteur des biotechnologies, qu'elle comprend parfaitement. L'entreprise conclut des accords de développement collaboratif avec ses fournisseurs et ses clients grâce à des réseaux plus larges qui poursuivent des objectifs scientifiques communs. Elle collabore également avec des réseaux de recherche européens, en tenant compte de l'écosystème. Afin de favoriser la collaboration interne et le partage des responsabilités, ils mettent en place de petites équipes très spécifiques composées de trois ou quatre personnes qui se réunissent fréquemment et prennent des décisions conjointes. Ce mécanisme permet un partage efficace des responsabilités, la petite équipe s'attaquant aux défis dans un domaine spécifique, par exemple, le responsable du laboratoire, le responsable des	« La collaboration et la responsabilité sont partagées au sein de petites équipes qui prennent des décisions conjointes. » « Un aspect essentiel est la capacité à offrir une grande flexibilité pour concilier vie professionnelle et vie privée, car je pense que les résultats importent plus que le temps passé à un endroit. »





	opérations ou un technicien s'attaquant ensemble à un problème spécifique. Les relations avec les institutions et universités étrangères sont considérées comme fondamentales pour promouvoir l'inclusion et la représentation de personnes issues de la diversité. La collaboration avec les universités attire naturellement des personnes et des modes de pensée provenant de différents pays. Aucune pratique spécifique en matière de durabilité environnementale n'est mentionnée dans les sources concernant Núria, mais l'accent est mis sur l'impact et la collaboration au sein de son écosystème scientifique et	
--	--	--

	commercial spécifique. Un aspect essentiel de l'aide aux personnes, et par extension, de la durabilité sociale, est la capacité à offrir une grande flexibilité pour concilier vie professionnelle et vie privée. Núria estime que les résultats sont plus importants que le temps passé sur un lieu de travail, ce qui permet une certaine flexibilité dans les jours et les horaires de travail, une pratique généralement bien acceptée.	
Préjugés et appartenance Outils, pratiques, sensibilisation	L'organisation de Núria n'utilise pas d'outils ou de pratiques spécifiques pour sensibiliser ou réduire les préjugés. L'approche repose essentiellement sur l'exemple donné par le personnel et sur la méritocratie. Les décisions concernant l'embauche ou le maintien en poste des étudiants, par exemple, ne sont pas influencées par des préjugés liés au sexe ou à l'âge, mais par les compétences démontrées. Núria se considère comme totalement inclusive envers les femmes ; le pourcentage de femmes dans l'entreprise, y compris aux postes de direction, est supérieur à celui des hommes. En outre, en ce qui concerne l'inclusion de personnes originaires d'autres pays, l'entreprise accueille en permanence des étudiants et des post-doctorants de toute l'Europe, faisant ainsi preuve d'une remarquable inclusivité au niveau de la nationalité. Cependant, en termes de formation, l'inclusivité est moindre, car presque tous les membres du personnel ont suivi des études supérieures (médecins ou ingénieurs), une nécessité pour leurs fonctions techniques. On sait que les femmes dans le domaine des STEAM rencontrent des difficultés en raison de stéréotypes et de structures bien ancrés qui limitent leur accès et leur évolution. Cependant, Biosfer Teslab excelle en tant que modèle pour surmonter ces défis : avec engagement et détermination, l'entreprise démontre qu'il est possible de démanteler ces barrières, transformant les limitations systémiques en opportunités de progrès et de changement.	« Notre approche pour réduire les préjugés repose sur l'exemple donné par le personnel et sur la méritocratie. » « Les décisions d'embauche ne sont pas influencées par des préjugés liés au sexe ou à l'âge, mais par les compétences démontrées. » « Nous sommes très inclusifs en termes de nationalité, accueillant des étudiants et des post-doctorants de toute l'Europe. »
Partager ce qui fonctionne Inspiration, exemples, outils transférables	Núria trouve son inspiration et des exemples de bonnes pratiques principalement auprès des collaborateurs et des entreprises avec lesquels elle travaille. Elle estime que l'enrichissement provient de la comparaison entre différents modèles opérationnels, non seulement nationaux ou d'entreprise, mais aussi en s'entourant d'institutions éducatives, de	« Je trouve principalement mon inspiration auprès des collaborateurs et des entreprises avec lesquels je travaille. »



	recherche et commerciales de nature différente (par exemple, des fabricants d'équipements de résonance). La collaboration et le co-développement de projets avec différentes entreprises lui permettent d'observer d'autres façons de faire, de rencontrer différentes personnes et de comprendre différents besoins. Selon Núria, ce processus est une véritable source d'inspiration et de formation qui se produit de manière « passive » ou indirecte, presque comme un « épiphénomène », en travaillant avec des institutions très différentes de la sienne.	« L'enrichissement vient de la comparaison entre différents modèles opérationnels et du fait de s'entourer d'institutions de natures différentes. »
--	--	--