

*Conduite du
changement*

*Laboratoire
pharmaceutique*

*L*es rendez-vous DU MANAGEMENT *En pratique*

Conduite du changement dans le cadre de l'implémentation d'un ERP métier

L'entreprise

Ce laboratoire pharmaceutique, qui a pour vocation permanente l'innovation thérapeutique, a deux branches d'activité qui sont les médicaments et les produits d'automédication et d'hygiène buccodentaire. Il regroupe plus de 100.000 salariés, dans 56 pays, ainsi que 108 sites de production. 16.000 personnes participent à l'activité Recherche & Développement dont le budget annuel est de 4,1 milliards d'euros.

En France, la direction médicale, qui est composée des activités essais cliniques (study management, monitoring, data management, biostatistiques, planification), pharmacovigilance (étude de la tolérance des médicaments) et affaires réglementaires, regroupe 300 collaborateurs (250 au siège et 50 en région). Elle est très opérationnelle, notamment pour les activités de Recherche & Développement clinique ; elle participe à des essais cliniques de développement précoces et s'implique dans des gammes thérapeutiques pour lesquelles il n'existe pas encore de produits sur le marché.

Cette direction médicale réalise un travail d'information et fournit des services de qualité auprès du corps médical. En effet, 30.000 demandes sont gérées chaque année pour l'information médicale, 20.000 pour la documentation médicale ; 7.500 notifications françaises et 5.400 notifications étrangères en ce qui concerne la pharmacovigilance.

La problématique

Le projet de ce laboratoire pharmaceutique concernait la refonte du système d'information opérationnel de la direction médicale ainsi que le passage de n systèmes, plus ou moins connectés et plus ou moins récents, au 1er ERP du médical du marché (spécifique / technologie web + Business Objects).

Ce projet était lancé par la France avec une mission pilote pour le Corporate mais, il était en phase critique en raison de mauvaises relations avec l'intégrateur, d'un budget non maîtrisé, d'un sponsor démotivé...

L'équipe projet était également démotivée car des rumeurs circulaient, les collaborateurs n'étaient pas informés, un démarrage « big bang » était prévu 3 mois plus tard... et, rien n'était envisagé en matière d'accompagnement du changement ! De plus, un chantier formation avait été initié, mais rien ne se passait !

La mission

Notre intervention a consisté à inscrire la reprise du « chantier Formation » dans une dimension plus large de « chantier Accompagnement du Changement ».

Un vrai projet dans le projet :

- avec une instance de pilotage, des groupes de travail, des ressources, un planning et un budget,
- avec une méthodologie,
- en étroite relation avec le comité de pilotage,
- avec un pilotage très opérationnel, concernant notamment la communication projet et la formation,
- et, une capitalisation sur des « victoires faciles » grâce à un déploiement beaucoup plus progressif que prévu.

Les résultats

- Un déploiement réalisé dans les temps, de façon progressive et sécurisée, et une direction médicale formée à 100% lors du déploiement :
 - ▶ 252 personnes formées avant le démarrage sur 252 prévues,
 - ▶ une note de satisfaction de 8,33/10 pour les formations ;
- Un accompagnement du changement qui a permis d'optimiser, de simplifier et de clarifier les processus métiers.
- Une prise en compte préalable des besoins et des attentes du terrain ainsi que des risques identifiés.
- Une maturation progressive des clients au changement et une adhésion massive au moment du déploiement.
- Des managers opérationnels largement impliqués dans le changement, qui ne l'ont pas subi, qui ont relayé les messages, montré l'exemple et légitimé ce changement.
- Un changement porté par des relais experts métiers (21), qui jouent aujourd'hui un rôle de relais dans les unités.
- Une structure de projet qui s'est progressivement transformée en structure de vie du système et des processus associés, et qui fonctionne aujourd'hui avec réactivité.
- Une méthodologie d'accompagnement du changement rôdée, qui a permis d'aborder facilement l'intégration lors de la fusion quelques mois plus tard.
- Un effet mémoire positif, une équipe projet et des managers ayant acquis une véritable compétence, une culture projet ainsi qu'une culture « Accompagnement du Changement ».

Témoignage client

« S.C.A. Consult est pour nous un relais indispensable pour nous accompagner dans le changement.

Ses consultants nous apportent une vraie compétence et un fort savoir-faire à travers une implication de tous les instants et une exceptionnelle intégration au sein de nos équipes. »

Jacques Bons
Directeur Médical



LYON
73, rue François Mermet - BP 14
69811 TASSIN Cedex
Tél. : +33 (0)4 72 38 37 37

PARIS
32, rue des Jeûneurs
75002 PARIS
Tél. : +33 (0)1 55 80 58 00