

CASE STUDY

PHARMA

Restructuration en profondeur des process R&D
et transfert de compétences



CONTEXTE ET CHALLENGES

Constatant que l'augmentation de ses coûts de R&D était accompagnée d'une efficacité stagnante, ce groupe pharmaceutique français de premier plan a choisi de remettre en question ses choix historiques d'organisation du processus de développement : le schéma d'origine prévoyait la spécialisation des différents centres de recherche, chacun dans une étape précise du processus, multipliant les allers-retours entre centres et augmentant fortement la complexité.

Avec l'objectif de réduire significativement le time to market et d'augmenter sa liberté de manœuvre budgétaire, le groupe a décidé d'engager un chantier visant à streamliner son processus de développement, incluant la fermeture d'un centre de recherche et la réallocation de ses activités sur les autres sites. Ce dossier très sensible implique des risques importants : perte de profils clés, rupture des études en cours, retard sur les projets, impacts négatifs sur l'image du groupe, le tout dans un contexte social, légal et économique tendu dans le pays du centre concerné.

APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

L'objectif du projet est de parvenir, à l'aide d'une équipe interne d'une vingtaine de personnes et **dans la confidentialité la plus absolue**, à construire un plan d'intervention suffisamment finalisé pour être opérable dès que le moment sera jugé opportun par la direction générale (synchronisation avec le calendrier social).

Notre action s'est articulée autour de trois axes :

- Tout d'abord **le pilotage du projet**, en assurant la coordination et la dynamique d'une quinzaine d'initiatives gérées en interne, visant à assurer le transfert des activités et la continuité des études en cours, ainsi que la consolidation des résultats pour reporting à la direction du groupe
- Ensuite, la **synchronisation** de ces initiatives avec les actions des partenaires extérieurs : juristes, spécialistes des questions sociales, et enfin banques d'affaires
- Finalement, nos équipes ont aussi apporté un **soutien opérationnel** conséquent au groupe, assumant la modélisation financière du projet, la maîtrise des risques, la production du livre IV et la définition de plans d'action spécifiques

RÉSULTATS

Le dossier a été validé par la Direction Générale. Suite à la nomination d'un nouveau PDG, sa mise en œuvre opérationnelle n'a été déclenchée que 6 mois plus tard, et le projet s'est déroulé sans accroc. La confidentialité du dossier a été assurée d'un bout à l'autre du processus.