

CASE STUDY

PHARMA

Définition de la stratégie de Make or Buy
et de sourcing sur l'ensemble du processus
de développement clinique



CONTEXTE ET CHALLENGES

Face à une efficacité de la R&D stagnante malgré des coûts en hausse constante, ce groupe pharmaceutique de premier plan souhaite refocaliser ses équipes sur le pilotage à valeur ajoutée des projets de développement. Pour ce faire il souhaite s'appuyer plus efficacement sur les CROs qui leur permettraient de mieux piloter un portefeuille de projets plus large, à ressource constante.

La volonté du groupe est de remettre complètement à plat sa stratégie d'outsourcing, en favorisant le recours aux CROs au détriment des contracteurs indépendants. Il souhaite aussi libérer l'un de ses bâtiments, dédié jusque-là à ces contracteurs, pour le réutiliser sur des activités de développement opérationnel.

APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

Le projet a été cadencé en 4 étapes :

- Le processus de développement clinique est décomposé en tâches élémentaires. Pour chacune de ces tâches sont évalués : les compétences requises, la charge de travail et les coûts actuels et futurs, l'importance stratégique de la tâche et enfin la compétitivité du groupe sur cette activité (comparée aux CROs). Sur la base de cette analyse, une décision de Make or Buy spécifique à chaque tâche est prise
- Ensuite, notre équipe effectue une cartographie interne de l'utilisation des CROs : dépenses par activité, tendances, performances et contrats existants sont examinés, ainsi que les pratiques actuelles de sourcing du groupe
- En parallèle, une étude du marché des CROs est réalisée et la stratégie de sourcing du groupe est construite, basée sur les besoins estimés du groupe pour les années à venir
- Plus spécifiquement, dans le bâtiment à réallouer, est réalisé un état des lieux détaillé des activités en cours, une revue des contrats des prestataires. Un plan d'arrêt progressif est défini et quantifié en termes d'enjeux économiques

La consolidation de ces différentes analyses permet de définir la stratégie cible et le plan de transformation nécessaire à sa mise en œuvre, ainsi qu'une projection des enjeux économiques associés.

RÉSULTATS

Ce projet s'est accompagné de la nomination d'un responsable des relations avec les prestataires CROs qui a piloté la mise en œuvre de la nouvelle stratégie de sourcing. La réallocation du bâtiment anciennement dédié aux contracteurs indépendants s'est bien déroulée selon le plan prévu.

Au final, cette initiative aura généré des gains achats supérieurs à 15% sur le périmètre concerné, et des gains de productivité estimés aux alentours de 25%.