

Management du futur

Nouvelles matrices

Depuis quelques années, les laboratoires sont confrontés à des bouleversements majeurs de leur environnement. Certains, comme Amgen, adaptent leur organisation. Profils et comportements évoluent aussi. Pas si simple...

« DANS NOTRE SOCIÉTÉ, LES RESSOURCES HUMAINES SONT IMPLIQUÉES EN PERMANENCE », AFFIRME MARIE GAUTIER-LOISEL, DRH CHEZ AMGEN FRANCE.

Confrontés à un changement de leur business model, certains groupes n'ont de cesse de faire évoluer leur mode de fonctionnement : organisations matricielles et « groupes projets » pluridisciplinaires sont plus que jamais d'actualité. Exemple : chez Amgen. Pour Marie Gautier-Loisel, sa DRH, si les collaborateurs sont aujourd'hui de plus en plus spécialisés, le fonctionnement en silos, où chacun travaille de son côté, a vécu. La réussite d'un médicament passe par un travail en équipe. Mis en marche très en amont, les groupes projets réunissent des spécialistes de différents domaines : recherche et développement, business, communication, études et affaires gouvernementales, finance, ressources humaines... L'objectif est clair : optimiser le positionnement d'un produit sur son marché, à tous niveaux (prix, remboursement, positionnement par rapport aux concurrents, population cible, etc.).

Organisation matricielle

Conséquence majeure de cette organisation matricielle : les qualités recherchées évoluent. Les collaborateurs doivent aujourd'hui être capables de travailler en équipe, d'être chefs de projets. Pour favoriser ces comportements vertueux, Amgen évalue ses salariés sur des aspects tant quantitatifs que qualitatifs : capacité à colla-

borer, à partager les informations et à faire évoluer ses équipes deviennent autant de critères déterminants... Bien entendu, tout cela ne va pas sans mal : comme le souligne Marie Gautier-Loisel, la « cross collaboration » entraîne une meilleure coordination (via des réunions) mais nécessite une bonne organisation des collaborateurs, qui peuvent voir leur charge de travail augmenter. D'où la nécessité d'accompagner le changement : journaux internes, entretiens RH en face-à-face ou encore formations (notamment à la gestion des priorités et à la gestion du changement) sont mis en place. Amgen a en outre un projet de refonte de toutes les définitions de fonctions, afin d'aider ses collaborateurs à y voir plus clair.

La fonction RH a beaucoup évolué

Pour la responsable des ressources humaines, il est clair que la fonction RH a beaucoup évolué... du moins au sein des entreprises qui ont compris que leur plus gros capital, c'étaient les hommes et les talents qui la compo-



Chaque collaborateur est un chef de projet en puissance

sent. Chez Amgen, « les ressources humaines sont ainsi impliquées en permanence ». Leur fonction, en lien avec la direction générale, consiste à anticiper les besoins, accompagner les changements, mais aussi communiquer sur les évolutions et mettre en place les leviers de motivation indispensables. Certaines fonctions, non stratégiques (comme la gestion de la paie ou des congés, etc.), sont de plus en plus souvent externalisées. ■

Valérie Moulle

Comment être médecin et homme d'affaires ?

Pour envisager la pharma de demain, il est nécessaire d'avoir une expérience large, internationale, du calme et de prendre un certain recul. Tentative vers le futur...

Les biotech représentent un des avènements de la pharma. Le dirigeant d'une biotech exerce un métier différent de celui d'un manager de la big pharma. Les contraintes sont beaucoup plus fortes, les ressources sont moindres, les délais sont plus courts et si le droit à l'erreur existe les conséquences sont parfois graves pour l'entreprise. « Les transfuges de la pharma vers les biotech ont d'ailleurs, en transposant simplement leur modèle, fait des erreurs », souligne Charles Woler, pdg de la biotech Endotis pharma. Aujourd'hui, de nombreuses biotech françaises et européennes ont du mal à se développer par manque de financement, de masse critique, de management aguerri. De ce fait, elles ne fonctionnent pas de façon optimale et mettent en péril leur pérennité. « Elles sont trop petites et leur recherche a des difficultés à concentrer "les ingrédients" nécessaires, poursuit-il. Or, si l'on veut créer une masse critique suffisante pour réellement produire de l'innovation, il sera sans doute nécessaire de fusionner plusieurs biotech travaillant dans le même champ thérapeutique, afin de les renforcer et disposer d'un portefeuille équilibré en termes de risque et de phase de développement des projets/produits. Cela permettra aussi de réduire les coûts d'infrastructure, ce qui libèrera des liquidités à réinvestir dans la recherche. » Les biotech ayant ainsi acquis une taille suffisante pourront

mieux innover, mieux développer et faire des arbitrages plus pertinents dans des domaines où la big pharma désinvestit momentanément. Ces biotech deviendront ainsi une quasi franchise thérapeutique qu'à tout moment un grand groupe mondial pourra décider d'acquérir. Les projets de valeurs sont ensuite cédés à la big pharma avec un retour sur investissement légitime pour les actionnaires et le management qui ont assumés le risque financier et le travail. Ces dernières finalisent le développement mondial et assurent la commercialisation.

Et la médecine dans tout ça ?

Est-ce indispensable d'être médecin pour être un manager dans le domaine pharmaceutique ? Non, répond Charles Woler. Mais des formations complémentaires sont indispensables que l'on soit médecin ou non. Les qualités requises pour être un manager performant sont les mêmes dans toutes les professions. Il faut avoir une vision du métier, une compréhension fine des situations, ne pas surpondérer un aspect particulier d'une situation, sinon il est difficile de prendre du recul. Une grande curiosité intellectuelle est indispensable pour capter les informations nécessaires internes et externes à prendre en compte dans la prise de décision. La rigueur de raisonnement permet de présenter et de hiérarchiser les priorités, la capacité de travailler en équipe est indispensable à l'écoute constructive de son équipe pour intégrer les différents points de vue, tout en se gardant de rechercher le consensus, qui est généralement le plus petit dénominateur commun... Le plus difficile ensuite « est la prise de décision qui est un acte plutôt solitaire, qui se poursuit par la mise en œuvre du plan d'actions qui en découle. Il restera ensuite à valider les résultats dans le temps ». ■

Emmanuel Cuzin



Quels bâtisseurs pour la pharma de demain ?

Le modèle d'Amgen ne déplairait sans doute pas à Florence Bernard, consultante¹, qui mène une réflexion autour du thème : « De qui, demain, le monde de l'entreprise sera-t-il fait ? ». Son point de départ est simple : du fait d'objectifs financiers trimestriels, le modèle économique actuel a imposé une gouvernance des entreprises réductrice, caractérisée par une vision à très court terme, productiviste, et l'externalisation du risque. Résultat : alors que dans le passé les managers étaient des entrepreneurs, des bâtisseurs, cette gouvernance par la centralisation et la standardisation a accouché d'un management « exécutant, conformiste, caractérisé

par un manque d'innovation, une absence de prise de risque et de vision prospective sur l'évolution de l'environnement global de l'entreprise. Les fonctions marketing, qui concentrent en partie ces exigences de performance, sont particulièrement concernées ». Selon elle, au cours des dernières années, les entreprises ont surtout géré l'évolution des logiques business, sans se préoccuper de l'évolution des métiers, des hommes.

Pour un nouveau management

Pour Florence Bernard, la crise montre qu'il est temps de redéfinir des valeurs et un management ambitieux des entreprises. Son message est clair : « Demain, le monde de l'entreprise sera fait de bâtisseurs ou ne sera pas ». La redéfinition de certains profils et le retour dans l'entreprise d'un leadership éthique,

de personnes courageuses, atypiques, non conformistes, curieuses, riches d'expériences dans d'autres secteurs, s'imposent. La mise en place d'un nouveau mode de management est d'autant plus urgente que nombre d'entreprises reconnaissent avoir des problèmes de fidélisation, de recrutement. Actuellement, la démobilitation est forte au sein de certains groupes, provoquant d'inévitables pertes de productivité, de compétitivité.

Valérie Moulle

(1) Florence Bernard est consultante opérationnelle en ingénierie d'affaires santé & communication – accompagnement à la transformation économique des entreprises. www.fb-ingenierie.fr