

## › Exercice 2 : *Projet d'externalisation d'un service* 12 points

*Vous travaillez dans une entreprise pharmaceutique. Vous découvrez sur le panneau d'informations réservé au personnel une lettre signée de la direction. Lisez-la et répondez aux questions.*

### **Consultation du personnel**

#### ***Projet d'externalisation de notre production de médicaments et des essais cliniques.***

Nous sommes confrontés à la fin de notre modèle de grand groupe pharmaceutique et, comme nos concurrents, nous devons faire appel à la sous-traitance, tout en voulant garder le contrôle de toute la chaîne de notre activité. Aujourd'hui, plus aucun grand laboratoire de médicaments ne peut rester isolé. L'environnement pharmaceutique international se durcit. Nous assistons à la montée des médicaments génériques et il devient difficile de renouveler les produits. De plus, les agences nationales réglementaires de notre pays exigent de nous davantage de qualité, de sécurité et de fiabilité.

Pour faire face à toutes ces transformations, nous vous proposons de nous recentrer sur nos compétences clés : la recherche de nouveaux médicaments et la commercialisation de tous nos produits pharmaceutiques. Pour notre entreprise, externaliser, c'est se concentrer sur nos activités principales, recherche et commercialisation, que nous maîtrisons parfaitement et faire réaliser par des intervenants extérieurs les activités de production et les essais cliniques.

Tout d'abord, en externalisant la chaîne de production, nous diminuerons les coûts d'investissement pour la production et les frais de stockage des produits. En outre, nous espérons réduire les délais de commande en exigeant des sous-traitants une très grande réactivité. D'autre part, nous projetons d'externaliser en partie les essais cliniques pour deux raisons. Premièrement, les agences réglementaires nationales exigent un nombre de patients testés toujours plus grand. Ensuite, nous pouvons difficilement prévoir la quantité d'essais à gérer en parallèle. C'est pourquoi, si près de 50 % de nos essais sont sous-traités, nous gagnerons en souplesse et éviterons la baisse momentanée de nos effectifs. Nous savons tous que, quand la fabrication d'un médicament s'arrête pour des raisons sanitaires, nous devons licencier à chaque fois une partie de nos équipes. Dernier

point : il reste à décider si nous externalisons la totalité de nos 19 centres de recherche clinique dans le monde ou seulement certains d'entre eux pour continuer à maîtriser la qualité et la sécurité de toute la chaîne de notre activité.

Bien entendu, nous sommes conscients des inconvénients que cela peut entraîner : en s'adressant à des sous-traitants, nous courons le risque de perdre une partie de nos secrets de fabrication et de voir surgir des problèmes dans la qualité du service rendu, tels que le non-respect du cahier des charges. Nous comprenons qu'une partie du personnel soit mécontente et méfiante mais nous prendrons toutes les mesures pour éviter que cela nuise au personnel et à notre image de marque. Nous nous engageons à vous tenir au courant des relations que nous aurons avec nos nouveaux partenaires.

De toute façon, quels que soient le nombre et le type de sous-traitants, nous devons garder la maîtrise de toute la chaîne, puisque nous sommes responsables de nos médicaments. Il ne faut pas oublier que les contrôles se renforcent partout. En effet, l'industrie pharmaceutique est un métier où le contrôle de la qualité est essentiel. Nous devons rendre des comptes à l'ensemble des consommateurs et à notre politique nationale de santé. Paradoxalement, les obligations réglementaires très strictes facilitent le développement de la sous-traitance et renforceront par conséquent notre dynamisme économique.

**Nous vous appelons donc à vous exprimer en faveur ou non de notre projet d'externalisation en venant voter au cours de la semaine prochaine.**

**Le vote se déroulera en salle de réunion de 8 h 30 à 18 h.  
Merci à tous pour votre participation et votre engagement !**

**La Direction**

- 1** Le document, signé de la direction, propose aux salariés... 1 point
- de présenter leurs projets.
  - d'améliorer un nouveau projet.
  - de donner leur avis sur un projet.

- 2** Complétez les raisons qui poussent l'entreprise concernée à évoluer : 1,5 point
- Raison économique : .....
  - Raison commerciale : .....
  - Raison politique : .....

- 3** Quels sont les deux domaines d'activités sur lesquels l'entreprise veut reporter ses efforts ? 1 point
- .....
  - .....

**4** D'après la direction, quels sont les trois avantages à externaliser la production ? 1,5 point

- .....
- .....
- .....

**5** Pour le second domaine d'activités à externaliser, la direction met en avant un bénéfice pour ses salariés. Lequel ? 1 point

.....

**6** Vrai ou faux ? 3 points  
Cochez  la bonne réponse et recopiez la phrase ou la partie du texte qui justifie votre réponse.

*(1 point par information à traiter. Le candidat obtient la totalité des points si le choix Vrai/Faux ET la justification sont corrects, sinon aucun point.)*

Selon la direction, ...

	VRAI	FAUX
<b>1.</b> ... l'externalisation totale des deux domaines d'activités est indiscutable. <i>Justification :</i> .....		
<b>2.</b> ... la sous-traitance est garante de la qualité. <i>Justification :</i> .....		
<b>3.</b> ... le personnel sera informé des avancées du projet. <i>Justification :</i> .....		

**7** Quelle précaution l'entreprise doit-elle prendre en faisant appel à des sous-traitants ? 1 point

.....

**8** Que pense la direction des obligations réglementaires qui pèsent sur l'industrie pharmaceutique ? 2 points

.....