

UNIVERSITE DE NANTES
FACULTE DE PHARMACIE

Année 2011

N°

THESE
pour le
DIPLOME D'ETAT
DE DOCTEUR EN PHARMACIE

Par

Morgane JEGU

Présentée et soutenue publiquement le 19/10/2011

La gestion de projet dans les laboratoires pharmaceutiques et ses enjeux pour le
Pharmacien Industriel en recherche et développement.

Président : M. Alain PINEAU, Doyen de la Faculté de Pharmacie, Professeur
de Toxicologie, Faculté de Pharmacie, Université de Nantes

Membres du jury : M. Jean-Michel ROBERT, Professeur de Chimie
Thérapeutique, Faculté de Pharmacie, Université de Nantes (Directeur de Thèse)

M. Romain CHARLES, Pharmacien responsable du Développement
technique, SOGEVAL, Laval

M. Guillaume BREMENT, Pharmacien titulaire d'officine, Fay de
Bretagne

SOMMAIRE

Remerciements:	Erreur ! Signet non défini.
Sommaire.....	4
Liste des abréviations	9
Liste des figures	11
Liste des tableaux.....	12
Introduction	13
PARTIE 1 : La situation du recrutement dans l'industrie pharmaceutique, zoom sur la Recherche et le Développement.....	14
I. Le contexte de l'industrie pharmaceutique actuelle.....	14
A. Présentation générale	14
B. Focus sur la Recherche et le Développement.....	16
C. Stratégies clés des entreprises pharmaceutiques en France.....	20
II. Diversité actuelle des carrières dans les entreprises de santé.....	24
A. La place des jeunes diplômés dans les entreprises de santé.....	24
B. Les profils demandés.....	26
C. Les compétences clés pour les pharmaciens en R&D	28
PARTIE II : La gestion de projet.....	31
I. Définition	31
A. Le Projet.....	31
B. La Gestion	32
C. La Gestion de Projet.....	32
1. Direction de projet.....	33
2. Gestion de projet	33
II. Historique	33
III. Méthodologie de développement d'un projet.....	35
A. Méthodologie générale.....	35
B. Les structures les types pour piloter un projet.....	36
C. Les étapes de construction d'un projet.....	38
1. Phase I : Préparer	38
2. Phase II: Piloter	39
3. Phase III : Progresser.....	40
D. Constitution d'une équipe projet	41
1. Tutelle d'un projet.....	42
2. Directeur d'un projet.....	42
3. Chef de projet	42
4. Clients	43
E. La maîtrise des risques	44
1. Identifier.....	45

2. Evaluer	45
3. Identifier les réponses.....	46
4. Sélectionner les réponses	46
5. Planifier	46
6. Suivre et reporter	47
F. La gestion des conflits.....	47
G. L'analyse des coûts d'un projet.....	48
H. Cas pratique : La budgétisation d'un projet en étude clinique.....	50
I. Conclusion.....	51
IV. Outils en gestion de projet.....	52
A. La gestion de la qualité.	52
1. Organigramme de Pareto.....	53
2. « 5 M » ou diagramme d'Ishikawa	53
3. Matrice SWOT	53
4. QQQQCCP	54
5. Plan d'assurance qualité	54
B. Le système documentaire.....	55
1. La planification.....	55
2. Plan directeur d'un projet (PDP).....	58
3. Le cahier des charges	59
4. L'organigramme technique (OT).....	59
C. La communication	61
1. Les principaux modèles	61
2. Les outils de communication pour le chef de projet.....	62
3. Le plan de communication.....	64
D. Conclusion.....	65
PARTIE 3 : Etude de terrain sur la gestion de projet.....	67
I. La démarche	67
II. Analyse des questionnaires de gestionnaires de projet (automobile, informatique).....	69
A. Profil.....	69
B. Identification du projet	72
C. Méthodes de gestion de projet.	73
D. Les formations pouvant être utiles pour accéder à ce métier.....	75
III. Etude comparative des fonctions des chefs de projet dans les laboratoires pharmaceutiques à grande échelle.	76
A. Profil.....	77
B. Identification du projet	79
C. Méthode de gestion de projet.	79
D. Les formations pouvant être utiles pour accéder à ce métier.....	81
IV. Etude comparative des fonctions des chefs de projet dans des laboratoires pharmaceutiques à petite échelle.....	82

A. Profil.....	82
B. Identification du projet	83
C. Méthode de gestion de projet	84
D. Les formations pouvant être utiles pour accéder à ce métier.....	85
V. Etude comparative des fonctions des chefs de projet dans des sociétés prestataires de services.	85
A. Profil.....	86
B. Identification du projet	87
C. Méthode de gestion de projet.....	88
D. Les formations pouvant être utiles pour accéder à ce métier.....	88
VI. Etude comparative des fonctions des chefs de projet en milieu hospitalier.	89
A. Profil.....	89
B. Identification du projet	90
C. Méthode de gestion de projet	91
D. Les formations pouvant être utiles pour accéder à ce métier.....	92
VII. Analyse générale de l'étude.....	93
A. Profil.....	93
B. Identification du projet	95
C. Méthode de gestion de projet	96
D. Les formations pouvant être utiles pour accéder à ce métier.....	98
VIII. Cas pratique ; rencontre avec un gestionnaire de projet dans une entreprise pharmaceutique à grande échelle (SERVIER).....	99
IX. Conclusion de l'étude de terrain	101
PARTIE 4 : Intégration du monde professionnel dans la formation universitaire Pharmaceutique.....	103
I. Les compétences professionnelles pour devenir gestionnaire de projet.	103
A. Manager.....	103
B. Négociateur	104
C. Communiquer.....	104
D. Prendre des décisions	105
E. Gérer des conflits.....	105
F. Piloter instrumentalement le projet	107
II. Les formations professionnelles ; l'adaptation du monde professionnel à la faculté.....	108
A. Notions sur les méthodes de formations	109
1. Le management	110
2. La gestion des conflits.....	111
3. La communication	111
4. La formation en outils de gestion.....	112
5. Le leadership.....	113

B. Hypothèses d'optimisation de cours professionnels à la faculté de pharmacie.....	113
1. Jeu de rôle:.....	114
2. La présentation personnelle.....	116
3. Exercice de groupe pour la négociation et la prise de décision.....	116
4. Travail d'improvisation pour réaliser un produit/projet.....	116
III. Conclusion:.....	117
Conclusion.....	118
Annexes.....	120
Annexe 1 : Le plan de communication.....	120
Annexe 2 : Questionnaire Gestionnaire de projet.....	121
Annexe 3 : Questionnaire Gestionnaire de projet.....	123
Annexe 4 : Questionnaire Laboratoire grande échelle.....	125
Annexe 5 : Questionnaire 2 Laboratoire grande échelle.....	127
Annexe 6 : Questionnaire 3 Laboratoire grande échelle.....	129
Annexe 7 : Questionnaire 4 Laboratoire grande échelle.....	131
Annexe 8 : Questionnaire 5 Laboratoire grande échelle.....	133
Annexe 9 : Questionnaire 6 Laboratoire grande échelle.....	135
Annexe 10 : Questionnaire Laboratoire petite échelle.....	137
Annexe 11 : Questionnaire 2 Laboratoire petite échelle.....	139
Annexe 12 : Questionnaire 3 Laboratoire petite échelle.....	141
Annexe 13 : Questionnaire société prestataire.....	143
Annexe 14 : Questionnaire 2 société prestataire.....	145
Annexe 15 : Questionnaire 3 Société prestataire.....	147
Annexe 16 : Questionnaire en milieu hospitalier.....	149
Annexe 17 : Questionnaire 2 en milieu hospitalier.....	151
Annexe 18 : Questionnaire Gestionnaire de projet (SERVIER).....	153
Références bibliographiques :.....	155
Sitographie.....	158
Résumé	

LISTE DES ABREVIATIONS

AFITEP : Association Française des Ingénieurs et Techniciens en Estimation et Planification

AFNOR : Association Française de Normalisation

AMDEC : Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité

AMM : Autorisation de Mise sur le Marché

ARC : Attaché de Recherche Clinique

BD : Budget à Date

BRIC : Brésil, Russie, Inde et Chine

CBO : Congressional Budget Office

CBTE : Coût Budgété Travail Effectué

CBTP : Coût Budgété du Travail Planifié

CDD: Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CESAM : Centre d'Enseignement de la Statistique Appliquée à la Médecine

CHU : Centre Hospitalo-Universitaire

CP : Coût Prévisionnel

CRO : Contract Research Organization

CRTE : Coût réel du travail effectué

DESS : Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées

ENSPM : Ecole Nationale Supérieure du Pétrole et des Mineurs

ETP : Evaluation Temps Plein

FMEA: Failure Modes, Effects and critical Analysis

IFP : Institut Français du Pétrole

INSERM : Institut National de la Santé Et de la Recherche Médicale

ISO: International Standart Organization

ISPE: International Society for Pharmaceutical Engineering

LEEM: Les Entreprises du Médicament

MBA: Master of Business Administration

MOA : Maître d'ouvrage

MOE: Maître d'œuvre

OBS : Organizational Breakdown Structure

OPA: Offre Publique d'Achat

OST: Organisation Scientifique du Travail

OT : Organigramme des Taches

PDCA: Plan, Do, Check and Act

PDP : Plan Directeur d'un Projet

PERT : Project Evaluation and Review Technique

PME: Petites et Moyennes Entreprises

PMI: Project Management Institute

QQOQCCP : Qui fait Quoi ? , Ou ? Quand ? Comment ? Combien ? et Pourquoi ?

RACI: Réalisation, Action, Consultation et Information

R&D: Recherche et Développement

RH: Ressources Humaines

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities and Threats

UNEDIC : Union Nationale interprofessionnelle pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce

WBS: Work Breakdown Structure

LISTE DES FIGURES

- Figure 1 : Phases successives dans le processus de recherche et de développement d'un nouveau médicament.
- Figure 2 : Répartition des salariés de l'industrie pharmaceutique selon l'âge.
- Figure 3 : Répartition des jeunes cadres dans les secteurs de l'industrie pharmaceutique.
- Figure 4 : Evolution du nombre de salariés dans les entreprises pharmaceutiques.
- Figure 5 : Recrutement des jeunes pharmaciens par domaines d'activités.
- Figure 6 : Le triangle d'or d'un projet.
- Figure 7: Les grandes étapes conduisant au concept de projet.
- Figure 8 : Profil attendu du chef de projet.
- Figure 9 : Les étapes de la maîtrise des risques « risk assessment ».
- Figure 10 : Grille budgétaire d'un projet.
- Figure 11: Diagramme d'Ishikawa.
- Figure 12 : La matrice SWOT.
- Figure 13 : Le diagramme de GANTT.
- Figure 14: Le diagramme de PERT.
- Figure 15 : La matrice RACI.
- Figure 16 : Le modèle « télégraphique ».
- Figure 17 : Répartition de la communication.
- Figure 18 : Gestionnaire de projet vs Chef de projet.
- Figure 19 : Attentes des professionnels de santé sur leur métier à la fin de leur parcours de formation.
- Figure 20 : La relation projet entreprise de type congloméral.
- Figure 21 : Mise en œuvre d'un plan de communication.
- Figure 22 : La gestion de conflits relationnels dans le projet.
- Figure 23 : Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?
- Figure 24 : Formation à acquérir pour accéder à ce métier.
- Figure 25: Style de négociation (source Rahim 1992).
- Figure 26 : Diagramme de MASLOW.

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1 : Les dix premiers laboratoires mondiaux.
- Tableau 2 : Les principales phases d'un projet.
- Tableau 3 : Les problématiques du développement d'un projet.
- Tableau 4: Les bonnes pratiques pour réussir un projet.
- Tableau 5 : Le QQOQCCP.
- Tableau 6: Différences de style.
- Tableau 7 : Développement d'un projet dans une entreprise automobile.
- Tableau 8 : Exemple d'un outil informatique pour le travail d'un gestionnaire de projets.
- Tableau 9 : Les différences entre un problème et un conflit.
- Tableau 10: Les mises en situation du jeu de rôle.

INTRODUCTION

La gestion de projet est une méthode de travail ayant d'abord fait ses preuves dans les industries automobiles et aéronautiques. Cette notion, apparue il y a quelques années dans l'industrie pharmaceutique, semble fonctionner également dans les entreprises de santé.

A travers cette thèse, nous pouvons nous demander dans quelle mesure la gestion de projet, pratique quotidienne pour le pharmacien industriel en recherche et développement, peut devenir un véritable atout pour les entreprises de santé. En effet, cette notion émergente prend de l'ampleur au niveau des méthodes de travail des laboratoires pharmaceutiques et le pharmacien industriel a un rôle clé à jouer dans cette course à l'amélioration continue.

Pour développer l'objet de cette thèse, nous procéderons en quatre parties. Tout d'abord, nous introduirons le milieu de l'industrie pharmaceutique pour avoir une vision globale de la situation actuelle et des profils recherchés dans cet environnement rigoureux. Ensuite, nous détaillerons la notion de gestion de projet en expliquant les méthodes et outils utilisés dans le quotidien du gestionnaire de projet. Puis, une application pratique sera mise en œuvre afin d'avoir une vision transversale de ce métier dans les différentes institutions de santé. Enfin, après avoir mis en évidence les principales caractéristiques de ce métier, nous détaillerons les formations professionnelles pertinentes pour aider les étudiants en Pharmacie à intégrer au mieux le milieu industriel.

Pour finir, nous conclurons sur les changements que la gestion de projet a apportés dans le rôle et la vision du Pharmacien industriel.

PARTIE 1 : LA SITUATION DU RECRUTEMENT DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE, ZOOM SUR LA RECHERCHE ET LE DEVELOPPEMENT.

Avant d'introduire la notion de gestion de projet dans l'industrie pharmaceutique, nous allons commencer par décrire le contexte de l'industrie pharmaceutique actuelle et mettre en avant les principales modifications au sein de cette institution. Ensuite, nous ciblerons la Recherche et le Développement (R&D) en expliquant brièvement le cycle de vie d'un médicament et les profils recherchés selon les Entreprises du Médicament (LEEM). Pour finir sur cette partie, nous mettrons en évidence les compétences clés pour travailler en R&D à travers une description de fiches métiers spécifiques de ce secteur.

I. Le contexte de l'industrie pharmaceutique actuelle.

A. Présentation générale

Sur les 100 dernières années, l'industrie pharmaceutique s'est adaptée successivement aux avancées de la médecine, de la biologie, de l'épidémiologie, de l'économie et des technologies de l'information. Cette capacité d'évolution en réponse à de nouvelles connaissances scientifiques lui a bien servi. Les 20 meilleures entreprises représentent à elles seules un capital collectif de 1,3 trillion de dollars¹. Les dix premiers groupes pharmaceutiques mondiaux en 2011 sont indiqués dans le tableau ci-dessous.

		Chiffre d'affaires (en Md\$)
1	Pfizer (Etats-Unis)	67,8
2	Johnson & Johnson (Etats-Unis)	61,6
3	Novartis (Suisse)	50,6
4	Roche (Suisse)	50,2
5	Merck & Co (Etats-Unis)	46
6	Sanofi Aventis (France)	41
7	GlaxoSmithKline (Royaume-Uni)	38,6
8	Abbott (Etats-Unis)	35
9	Astra Zeneca (Royaume-Uni)	33,3
10	Eli Lilly	23
Dix premiers laboratoires		447,1

Tableau 1 : Les dix premiers laboratoires mondiaux.²

¹ PriceWaterhouseCoopers, An industrial Revolution in R&D, Pharma 2005, page 2

² <http://www.pharmactua.com/2011/> consulté le 17/06/11

La structure du chiffre d'affaire montre que la part des « produits phares » est prépondérante. En effet, il n'est pas rare pour une firme pharmaceutique de réaliser 60% de son chiffre d'affaire grâce à 3 ou 4 « blockbusters » (médicaments de masse dont les ventes sont supérieures à 750 millions d'euros, soit un milliard de dollars), qui ont en moyenne dix ans d'existence et ne dépasseront pas les quinze ans compte tenu de la durée de protection des molécules dans ce secteur (brevet). L'industrie pharmaceutique connaît des changements importants³ qui entraînent des répercussions inévitables sur les stratégies des compagnies pharmaceutiques et leur organisation. Les principaux facteurs sont la banalisation des génériques, l'émergence des nouveaux concurrents (l'Asie peut se targuer dorénavant d'avoir la connaissance et d'offrir des coûts faibles), le contexte de réforme du système de santé ou encore l'expiration de nombreux brevets (d'ici 2014⁴, les droits des cinq plus gros médicaments mondiaux: Innexium, Lantus, Lipitor, Effexor... seront tombés dans le domaine public). Selon le Quotidien⁵, d'ici 2015, le marché pharmaceutique mondial devrait croître de 3 à 6% mais avec une croissance de 20% en Chine, de 15% en Inde et seulement de 2% en France. Chaque maillon de la chaîne du médicament est concerné par cette restructuration qui n'est pas sans conséquence sur le capital humain des entreprises françaises. Pour éviter le déclin, l'industrie pharmaceutique doit se mettre au diapason : alliances profitables, nouveaux métiers, élargissement des compétences des salariés...

La tombée dans le domaine public de brevets de produits innovants, internationalisés et commercialisés dans les années 80-90, la croissance du marché des génériques et la mise à disposition des patients de produits ciblés issus des biotechnologies induisent une transformation du modèle économique de l'innovation.

³ <http://www.leem.org/fr/article/chiffre-daffaires> consulté le 15/03/11

⁴ La tribune, Brevets : 66 milliards de dollars de manque à gagner pour les labos, 20/06/11

⁵ Le Quotidien du pharmacien, Le marché pharmaceutique français stagne , 23/06/11

B. Focus sur la Recherche et le Développement.

L'industrie pharmaceutique figure parmi les secteurs qui ont le plus investi en R&D en France ces dernières années, malgré une baisse de la valeur ajoutée. Depuis 1990, les dépenses totales en R&D ont triplé. Une estimation récente menée par CBO⁶, considère que le coût de développement d'un nouveau médicament s'élève à 800 millions de dollars (cela inclut les dépenses sur des projets qui échouent).

Les brevets doivent être déposés au moment où la molécule n'est qu'un candidat médicament (avant même les essais chez les animaux). Il se passe ensuite 12 ans en moyenne avant que ce candidat ne puisse devenir un médicament doté d'une autorisation sur le marché des produits pharmaceutiques⁷. Le nombre de nouveaux médicaments introduits chaque année n'a pas été aussi important que les dépenses en R&D de l'industrie pharmaceutique. En moyenne, le développement d'un médicament novateur prend 12 ans et les dépenses de l'entreprise représentent seulement la moitié du total des coûts (800 millions \$).

⁶ The congress of the United States, CBO, Research and development in the pharmaceutical industry, Pub N°2589, octobre 2006, pages 2-3

⁷ Ministère de l'éducation nationale, Note d'information, La recherche et le développement dans l'industrie pharmaceutique en France : son évolution depuis vingt ans, sa situation aujourd'hui, 30/09/00 page 2.

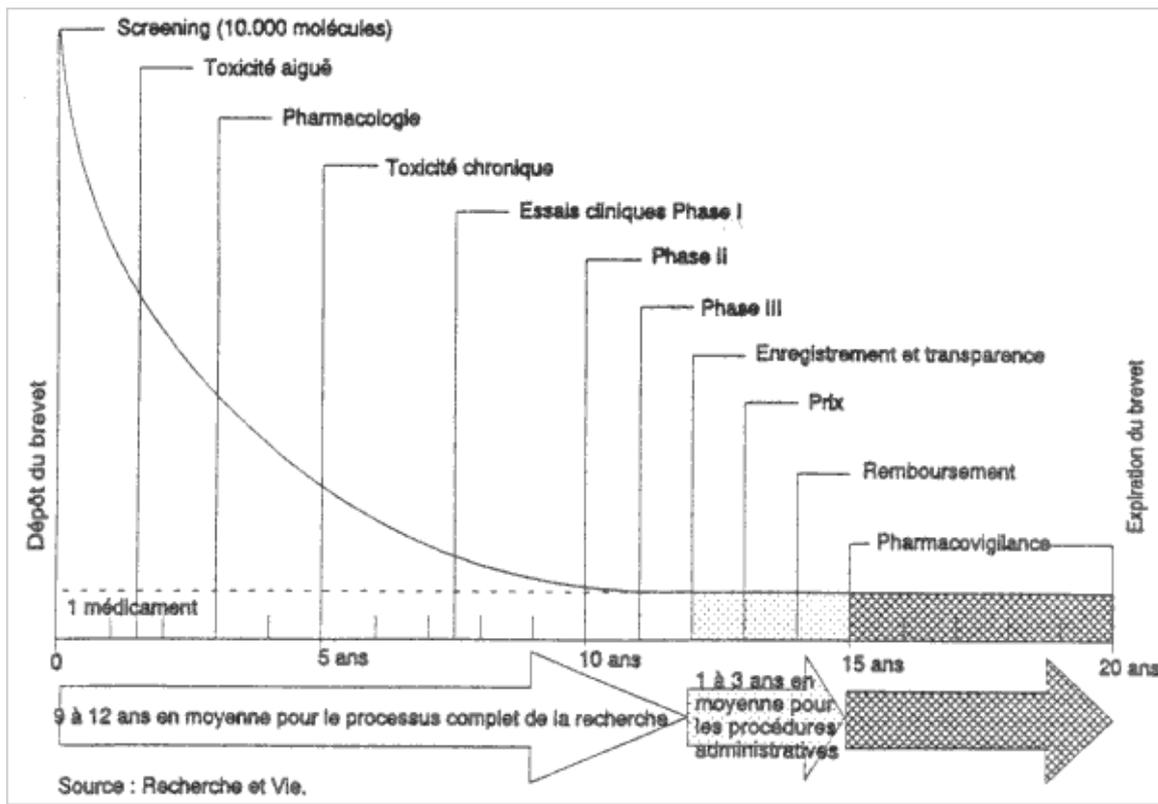


Figure 1 : Phases successives dans le processus de recherche et de développement d'un nouveau médicament.⁸

En effet, un nouveau médicament contenant un principe actif encore inconnu peut mettre des années à se développer. Comme le montre le schéma ci-dessus, plusieurs étapes sont nécessaires pour mettre un médicament sur le marché, à savoir, après avoir criblé la molécule d'intérêt au milieu d'un large échantillon de composés chimiques, le laboratoire pharmaceutique doit tester la molécule en utilisant un protocole réglementé et rigoureux pour pouvoir déterminer la sécurité et l'efficacité avec une validité statistique. Un médicament doit subir 3 phases d'essais cliniques humains avant d'être approuvé par les autorités compétentes⁹. Ces phases sont complétées tout d'abord, par une phase pré-clinique chez l'animal avant la première administration chez l'homme, elle évalue la toxicité du produit et son profil pharmacologique et pharmacocinétique. La phase 1 comporte les tests pour la sécurité du produit dans un petit échantillon de volontaires sains, la phase 2 se déroule dans un plus grand échantillon de personnes

⁸ http://marx.be/FR/cgi/email.php?action=get_doc&id=16&doc=393 consulté le 14/06/11

⁹ The congress of the United States, CBO, Research and development in the pharmaceutical industry, Pub N°2589, octobre 2006, page 8-9-23

souffrant du trouble traité par le médicament et permet d'effectuer des tests d'efficacité et de sécurité supplémentaires et la phase 3 vise à établir l'efficacité et les effets indésirables de la molécule dans un échantillon à grande échelle. Enfin, la phase 4, en fin de développement, permet d'enregistrer le médicament (dépôt d'AMM), de gérer la pharmacovigilance et son remboursement. Cet ensemble se nomme « développement clinique » qui est souvent plus long et plus coûteux que la phase de recherche (criblage moléculaire...).

Concernant l'augmentation des dépenses en R&D, cela peut être dû à différents facteurs⁹. Le champ de la recherche pharmaceutique s'est beaucoup agrandi, pas seulement grâce à l'augmentation des revenus par vente des médicaments, mais aussi grâce aux avancées de la science fondamentale (génomique humaine). De ce fait, le nombre de molécules cibles « drug target » est passé de 500 à 3000 en quelques années ce qui a amené les entreprises de santé à dépenser plus en équipements et en formation. De plus, la plupart des bases de données sur la recherche scientifique appartiennent au domaine public pour lequel, les laboratoires pharmaceutiques payent un droit d'accès à ces sources d'informations qui étaient gratuites il y a quelques années. Enfin, le dernier facteur contribuant à l'augmentation des coûts de la R&D est le développement de molécules visant les maladies chroniques et dégénératives. En effet, ces médicaments prennent plus de temps à montrer des résultats, ils nécessitent des essais cliniques souvent plus longs et plus importants. C'est pourquoi, les entreprises de santé relèvent un taux d'échecs dans ces essais qui tend à augmenter. Le développement de médicaments sur des maladies chroniques est nécessaire du fait du vieillissement accru de la population mais les effets thérapeutiques sont difficiles à démontrer car ces molécules diminuent souvent les symptômes mais sans forcément guérir de la pathologie. Il n'est donc pas facile de distinguer les effets « positifs » pour la santé dans la population concernée. Globalement, les thérapies concernant les troubles chroniques nécessitent une prise en charge et un suivi des patients plus complexe augmentant les coûts de la R&D.

Les nouvelles stratégies en R&D, pour diminuer ces coûts, s'appuient sur un développement de médicaments biologiques efficaces sur plusieurs maladies et un raccourcissement du cycle de développement. Le laboratoire Novartis met en place ces stratégies comme l'illustre Tim Wright (vice président du centre)¹⁰ en expliquant qu'une molécule en développement clinique subit des essais en parallèle sur six pathologies. Par le biais de ces protocoles accélérés, en diminuant de deux ans le cycle de développement, le groupe peut ainsi obtenir des AMM multiples.

De même, l'arrivée de la pharmacogénomie¹¹ permet aux entreprises de santé de cibler plus précisément ces molécules. La pharmacogénomie¹² vise à étudier l'interaction entre l'ensemble des gènes et un médicament une fois absorbé. Ce domaine de la pharmacologie est actuellement en grand développement car il permettrait d'adapter les traitements thérapeutiques selon des nouveaux critères, mesurés directement à partir du génome.

La pharmacogénomie se base sur la présence d'une réponse différente suivant les individus aux traitements médicamenteux. En effet, cela ouvre la voie à la production de médicaments « sur mesure » en fonction des caractéristiques biologiques spécifiques du patient. D'une part la pharmacogénomie permettra de réduire le nombre de patients nécessaires dans un essai clinique, d'autre part, cela augmentera le nombre d'essais nécessaires pour tester différents médicaments pour différents profils génétiques de la même maladie.

Cependant, le nombre de nouveaux médicaments approuvés chaque année n'a pas montré la même tendance de hausse que les dépenses en R&D. Mesuré par le nombre de nouveaux médicaments approuvés par les autorités compétentes en fonction des dollars dépensés, la performance innovatrice de l'industrie pharmaceutique semble être en déclin. De plus, seulement un tiers des médicaments approuvés chaque année aux Etats-Unis est un nouveau composé. Le reste représente des formes modifiées ou des

¹⁰ Journal les Echos, Recherche : Novartis veut comprimer le temps de développement des molécules, 06/05/11

¹¹ PriceWaterhouseCoopers, An industrial Revolution in R&D, Pharma 2005, page 13

¹² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Pharmacog%C3%A9nomique> consulté le 16/06/11

nouveaux usages de médicaments existants. Selon l'article du CBO¹³, le coût moyen d'un médicament modifié ne doit pas dépasser un quart de celui d'un médicament innovant. En effet, les médicaments moins innovants ont un temps de développement plus court que la découverte d'un nouveau principe actif. Malgré les inquiétudes sur cette performance, la quantité de maladies pour lesquelles il existe des médicaments n'a jamais été si étendue, et les avancées technologiques ont produit des médicaments de plus grande efficacité et sécurité.

Selon un article du LEEM¹⁴, la R&D doit être davantage impliquée dans l'intégralité du processus de fabrication du médicament, notamment avec le marketing. La synergie entre R&D et marketing permettrait de développer le chiffre d'affaires. Certains produits issus de la recherche pourraient trouver des débouchés en dehors de la compagnie, de même le marketing pourrait s'appuyer sur des produits complémentaires conçus par une autre firme. Il est donc important que les entreprises concentrent leurs efforts sur des activités à forte valeur ajoutée.

La R&D est aussi touchée par d'autres changements importants notamment les partenariats avec les biotechnologies mais aussi avec une intégration plus globale du process médicament. Nous allons voir dans la partie suivante, les stratégies actuelles mise en place dans les laboratoires pharmaceutiques.

C. Stratégies clés des entreprises pharmaceutiques en France.

L'industrie pharmaceutique évolue en permanence afin de maintenir sa performance d'innovation. Nous allons voir les trois principaux changements actuels de ces entreprises de santé en France, instaurés pour maintenir leurs activités et ainsi se développer.

¹³ The congress of the United States, CBO, Research and development in the pharmaceutical industry, Pub N°2589, octobre 2006, page 21

¹⁴ <http://www.leem.org/> consulté le 14/03/11

Tout d'abord, un des facteurs clés de la croissance des industries en France est la mondialisation. Selon le LEEM¹⁴, les entreprises françaises sont encore insuffisamment internationalisées. L'implantation directe des entreprises d'origine française aux États-Unis et au Japon, les deux plus grands marchés du monde, a beaucoup progressé mais reste faible, comparée à celle des entreprises d'origine anglaise, allemande et suisse.

Au cours de ces deux dernières décennies, les multinationales ont décentralisé, dans les filiales, une part croissante de leurs activités de R&D. Ces unités à l'étranger ont d'abord été conçues comme des pôles d'exploitation des innovations développées dans les laboratoires, néanmoins aujourd'hui, beaucoup sont devenues des centres actifs d'innovation. Par exemple, Sanofi-Aventis a récemment créé des centres de recherche en Chine. La décentralisation de la fonction R&D fait courir le risque d'une fuite des connaissances stratégiques pour l'entreprise vers ses concurrents locaux. Le déploiement de l'activité R&D dans de multiples localisations permet d'avoir accès aux connaissances susceptibles d'améliorer la capacité d'innovation des entreprises de santé à condition, qu'il y ait transfert des connaissances locales vers les unités de R&D. L'enjeu pour les multinationales est d'optimiser la répartition géographique des filiales mais aussi d'établir et de renforcer les liens entre celles-ci pour un fonctionnement en réseau.¹⁵

La seconde clé de déploiement, ces dernières années, concerne les Fusions acquisitions. Cette notion recouvre les différents aspects du rachat d'une entreprise par un acteur économique, généralement une autre entreprise, dans les domaines de finance d'entreprise et de gestion d'opérations financières¹⁶. Les fusions-acquisitions peuvent avoir pour objectifs l'acquisition de nouvelles technologies (acquisition de firmes de biotechnologies), l'introduction dans un nouveau domaine thérapeutique ou sur un nouveau segment (automédication, par exemple), l'acquisition d'une force de vente ou de distribution, l'implantation dans un pays étranger ou sur un continent.

¹⁵ Journal le Monde, La délocalisation de la recherche et développement est affaire de dosage, 11/01/11

¹⁶ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Fusion-acquisition> consulté le 17/06/11

La commission européenne liste les principales fusions et acquisitions intervenues dans le secteur pharmaceutique en 2009 : Genentech par Roche, Zentiva par Sanofi Aventis et Wyeth par Pfizer.¹⁷

Le coût des opérations d'acquisitions étant plus élevé, les entreprises développent des accords ou des alliances entre elles et font appel à des compétences extérieures (sous-traitance) à tous les niveaux : recherche, développement, fabrication... En outre, le partenariat peut prendre la forme d'accords de licence pour confier la commercialisation de certains médicaments à d'autres entreprises. La recherche fait également appel à de nouveaux modes de collaboration en réseaux, entre la recherche publique et la recherche privée par exemple ou via des partenariats internationaux.

L'autre stratégie d'évolution en France, et non des moindres, est la naissance des biotechnologies. En effet, la biotechnologie reste la voie de l'avenir pharmaceutique. Selon Antoine Nodet, Partner de Finapsis¹⁸, tous les grands groupes pharmaceutiques veulent se renforcer dans les médicaments biologiques, comme en témoigne l'OPA lancée par Sanofi Aventis sur l'américain Genzyme en 2011. D'après l'industrie pharmaceutique hebdo¹⁹, les trois principaux bassins de production sont la région Rhône-alpes (Sanofi Pasteur, Genzyme), la vallée de la Seine (Ipsen, Novo Nordisk), la région Alsace (Transgène). Le secteur des vaccins est le plus important avec 40% de l'effectif global. Au total, depuis une dizaine d'années, c'est plus de 2,7 milliards d'euros qui auront été investi en France dans la production des produits de santé d'origine biologique et biotechnologique comme les vaccins, les médicaments dérivés du sang, les hormones, les anticorps-monoclonaux..., avec un rythme des investissements qui s'accélère puisque la part engagée sur la période 2006-2012 s'élève à plus de 1,9 milliards d'euros.

Une nouvelle ère de coopération se prépare entre les Big-Pharma et les start-up. En effet, la recherche fondamentale est de plus en plus souvent confiée aux petites structures. Par exemple, le laboratoire PFIZER a créé le « biotech innovation center » où toute start-up peut venir s'implanter et avoir accès à la documentation scientifique

¹⁷ Industrie pharmaceutique Hebdo, R&D pharmaceutique : situation des investissements en 2009, 18/11/10

¹⁸ Pharmaceutiques, Le secteur pharma toujours à la traîne, 01/02/11

¹⁹ Industrie pharmaceutique hebdo, Production biotechnologique en France : état des lieux en 2010, 03/02/11

en échange de quoi le laboratoire a un droit de regard sur l'innovation pouvant être développée.²⁰

Ces entreprises ont la particularité d'être très jeunes et de connaître des taux d'échecs élevés, surtout dans les phases de travaux précliniques (90%) et de tests cliniques (80%). Elles vont profiter de nombreux avantages en s'alliant aux entreprises pharmaceutiques : accès au capital risque, au marché des actions, aux capacités de production, à une main d'œuvre hautement qualifiée et à un réseau de commercialisation plus étendu. Les partenariats pour les biopharmaceutiques sont une question de survie.

C'est le cas de Genzyme, cette start-up de biotechnologie a été rachetée par Sanofi-Aventis et devient l'une des filiales du laboratoire français et un des centres d'excellence pour les maladies rares. Selon Cédric Moreau, analyste financier chez Bryan Garnier²¹, les liens étroits entre sociétés de biotechnologie et grands laboratoires devraient perdurer voire se renforcer. Les produits issus des biotechnologies sont plus matures par leur poursuite en développement clinique et les grands groupes pharmaceutiques sont toujours à l'affût de médicaments à forte valeur ajoutée thérapeutique et peu sensibles à la menace générique. La motivation des big-pharma reste toujours la recherche dans les biotechnologies des produits dans des aires thérapeutiques (oncologie, maladies infectieuses et le système nerveux central) qu'ils ne trouvent pas ou difficilement dans leur propre R&D.

Par exemple, le screening génétique²² permet d'identifier de nouvelles cibles sur le génotype et de prédire les personnes à risques de développer telles maladies.

L'établissement de profils d'expression est une opportunité de développement pour les entreprises de biotechnologie. Mais cette technique de criblage sophistiquée manque de recul. En effet, les connaissances dans ce domaine sont limitées par le manque de données pour soutenir la preuve du concept.

Fait relativement nouveau, les fusions-acquisitions interviennent de plus en plus entre firmes de biotechnologie, traduisant la maturité grandissante de ce secteur. Les transactions qu'elles concluent entre elles représentent 20% de toutes les fusions acquisitions de ce secteur. Ainsi par exemple, le spécialiste des produits

²⁰ Pharmaceutiques, Recrutement. Trop de profils linéaires, Spécial Métiers, Septembre 2009, page 34

²¹ Pharmaceutiques, La saison des mariages pharma et biotech, avril 2011.

²² PriceWaterhouseCoopers, An industrial Revolution in R&D, Pharma 2005, page 7

d'immunothérapie pour le traitement des cancers Transgène a noué l'an passé un accord avec la société américaine Jennerex.

On voit aussi des collaborations « public- privé » se développer ces dernières années. Au sein des maisons mères, des filiales avec des postes de partenariat sont créés.²³

La croissance du marché réside surtout dans celle des biotechnologies mais aussi dans le développement des génériques dans les pays développés, ainsi que dans la croissance de l'ensemble des laboratoires pharmaceutiques dans les pays émergents, notamment dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine).

II. Diversité actuelle des carrières dans les entreprises de santé.

A. La place des jeunes diplômés dans les entreprises de santé.

Le secteur du médicament connaîtra près de 18000 départs à la retraite d'ici 2016 (17,3% des effectifs) auxquels s'ajouteront plus de 24000 départs (23,5%) liés au turnover naturel. De plus, environ 1200 emplois se sont créés en 2010 essentiellement en bioproduction. L'industrie pharmaceutique reste une voie pleine d'opportunités pour les jeunes diplômés²³.

Les entreprises du médicament accordent une place très importante aux jeunes : les moins de 26 ans présentent près de 40% des recrutements chaque année, et 31,5% des salariés ont moins de 36 ans. Par ailleurs, les entreprises ont accueilli plus de 1500 jeunes en contrats de professionnalisation et plus de 7000 à 8000 stagiaires, autant de sésames à la professionnalisation et à l'embauche.

²³ Les Pharmaceutiques, Recrutement. Trop de profils linéaires, Spécial Métiers, Septembre 2009, page 32 & 34

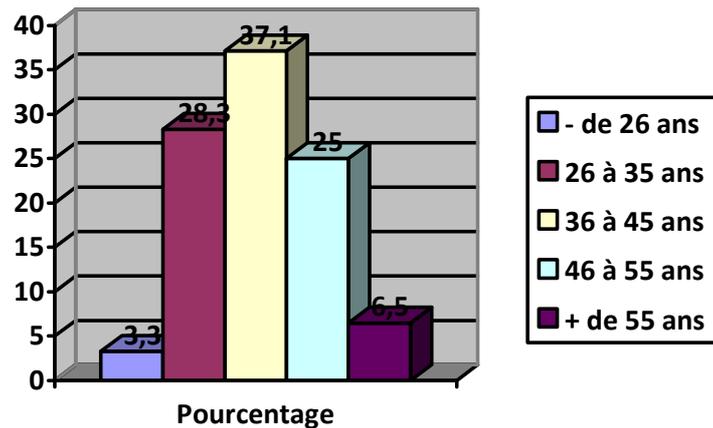


Figure 2 : Répartition des salariés de l'industrie pharmaceutique selon l'âge ²⁴

Nous pouvons cibler notre recherche sur les jeunes diplômés ayant moins d'un an d'ancienneté. Nous prenons en compte les emplois « cadres » à savoir des études supérieures au dessus de Bac +4. Selon une étude du LEEM, les jeunes cadres de moins de 28 ans, ayant un an d'ancienneté dans l'entreprise, représentent 1,5% de l'effectif.

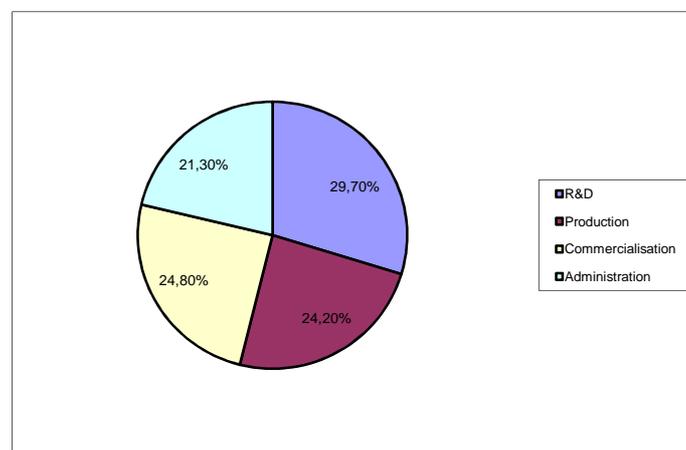


Figure 3 : Répartition des jeunes cadres dans les secteurs de l'industrie pharmaceutique.

Sur ce graphique, nous pouvons constater que la majorité des jeunes salariés se destinent à la R&D secteur des entreprises de santé où il y a une majorité de profils scientifiques.

²⁴ <http://www.leem.org/> consulté le 12/03/11

D'un point de vue démographique, l'âge moyen est de 25,8 ans avec une majorité de femmes (68,3%). Les emplois sont majoritairement concentrés en Île-de-France avec un taux de recrutement de 44,6%. Ces emplois sont à 73,5% des CDI, 24,8% des CDD et seulement 1,7% en alternance.

B. Les profils demandés

Les profils de formation dans l'industrie pharmaceutique sont pour la majorité des filières scientifiques. D'après le LEEM²⁴, les pharmaciens peuvent accéder à toute la gamme des métiers surtout en Recherche et Développement. Tandis que, les ingénieurs se voient confier des emplois en production, un peu moins fréquemment en R&D.

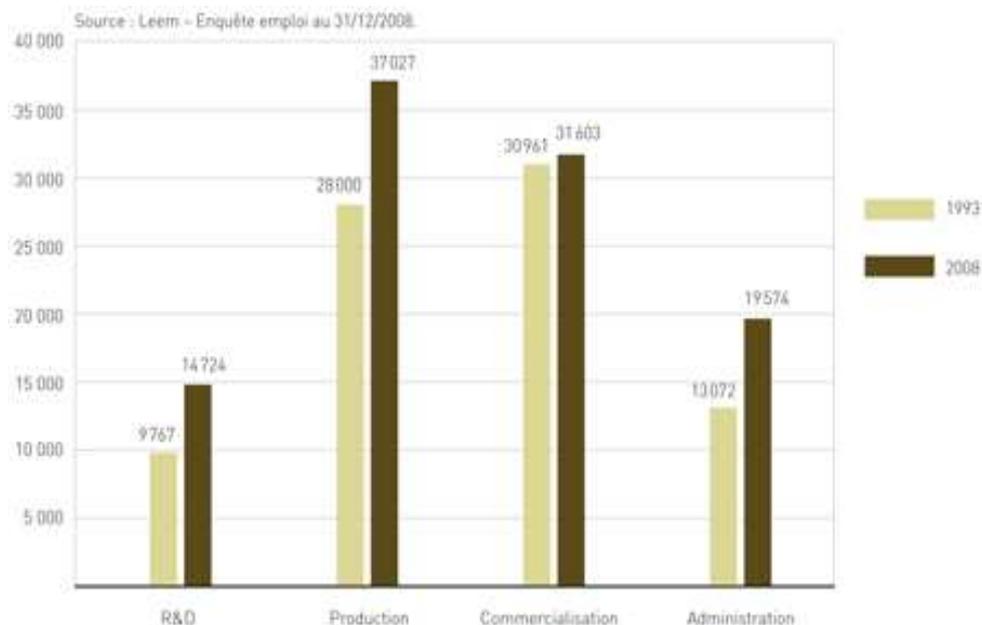


Figure 4 : Evolution du nombre de salariés dans les entreprises pharmaceutiques²⁴

Sur ce graphique, nous pouvons constater que globalement en 15 ans (1993 à 2008) les effectifs des salariés dans l'industrie pharmaceutiques ont augmenté. Cette augmentation est surtout prononcée au niveau de la R&D avec un effectif de plus de 50,8% (32,2% en production, 2,1% en commercialisation et 49,7% en administration).

Mais l'industrie pharmaceutique enregistre pour la première fois une baisse de ses effectifs en 2008. Dans le contexte de la crise économique, l'industrie maintient le cap mais connaît une baisse relative de 1,8% de ses effectifs en 2010. Toutefois, les entreprises du médicament ont continué et continuent de recruter. Cela peut s'expliquer par un turn-over naturel, des départs en retraite et des nouveaux besoins dans les bioproductions par exemple. En comparaison, d'après l'UNEDIC, l'emploi dans l'ensemble des secteurs industriels en France a diminué de 2,10 % en 2008 par rapport à 2007. En R&D, et plus précisément côté études cliniques, les scénarios misent sur une baisse des emplois comprise entre 8 % et 26 % d'ici 2015. Selon l'article des Pharmaceutiques²⁵, le maintien des effectifs passe, en France, par un repositionnement sur des études « intensives à forte valeur ajoutée » (phase II et études post-AMM) face à la concurrence croissante de l'Europe de l'Est et de l'Asie. En 2009, selon Emmanuelle Garassino (Responsable de l'Observatoire des métiers, de l'emploi et de la formation des entreprises du médicament), la France semble revenir dans la course, grâce à un avantage compétitif sur les phases I et II. L'enjeu est important car il existe une vraie carte à jouer sur les essais cliniques : de nombreux produits sont en développement et les études sont demandées par les autorités de santé.

Hormis une diminution des emplois, l'industrie pharmaceutique connaît des difficultés de recrutement sur certains postes du fait de besoins de nouvelles compétences. En effet, la complexité croissante des disciplines scientifiques, le développement de nouveaux champs de recherche (biologie moléculaire, génomique, protéomique...), le renforcement des exigences de la qualité et de la réglementation, les évolutions technologiques, la mondialisation de l'activité, l'intensification de la concurrence conduisent à une élévation globale du niveau de qualification des hommes et des femmes de l'industrie du médicament et à l'apparition de besoins de nouvelles compétences.

²⁵ Dossier les Pharmaceutiques, Emploi le rebond passe par la biotech, septembre 2009

C. Les compétences clés pour les pharmaciens en R&D

Dans un article du Point²⁶, malgré une baisse en 2009 d'1,7% des emplois de l'industrie pharmaceutique, les perspectives d'emplois dans les métiers tels que les médecins, les pharmaciens, ou dans le secteur de la R&D sont en hausse du fait de la réorientation des entreprises de santé dans leur stratégie sur la recherche, la commercialisation de médicaments de spécialité à plus forte valeur ajoutée.

La place des pharmaciens dans l'entreprise du médicament est présente dans presque tous les domaines d'activités des entreprises du médicament. Le nombre de pharmaciens est évalué à 6000 dans l'industrie en progression constante depuis 20 ans.²⁴

Le pharmacien est l'expert du médicament, ses connaissances lui permettent d'être le « chef d'orchestre » dans l'entreprise du fait de sa formation pluridisciplinaire. Le diplôme de pharmacien possède des atouts indéniables, appréciés par les industriels.

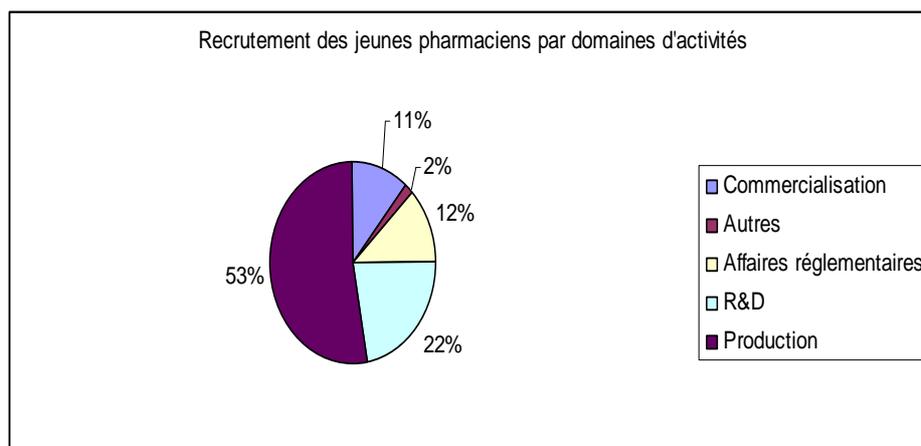


Figure 5 : Recrutement des jeunes pharmaciens par domaines d'activités.

Malgré la formation scientifique solide, les connaissances en sciences pharmaceutiques, la qualité réglementaire, le pharmacien doit maîtriser des compétences plus générales dont les entreprises ont aujourd'hui besoin. Dans l'article des Pharmaceutiques²⁷, de nouvelles disciplines émergent dans le secteur de la R&D au niveau des équipes projet chargées de suivre un projet, de l'identification de la cible jusqu'à la mise du produit sur le marché. Afin d'augmenter l'innovation, les laboratoires décident de modifier leur

²⁶ Le point, Laboratoires pharmaceutiques : les profils recherchés évoluent, 06/01/11

²⁷ Pharmaceutiques, De nouvelles disciplines au cœur de la R&D, Dossier Métiers, Septembre 2009

organisation en faisant travailler les disciplines de R&D ensemble. Au niveau des biotechnologies, un parcours atypique peut être un plus. En effet, ces petites structures cherchent des profils polyvalents, elles ont besoin aujourd'hui de managers capables de piloter des projets transversaux, avec une vision d'ensemble et des compétences multiples telles que le management, le marketing, la communication mais également les aspects scientifiques et réglementaires²⁸.

En effet, la R&D serait d'autant plus forte et rentable si elle nouait des alliances internes à l'entreprise ou avec des sociétés de services pour bénéficier de nouvelles techniques, d'un savoir-faire nouveau et ainsi accéder à une médecine plus innovante. Pour mener à bien ces projets complexes, de nouveaux profils apparaissent : manager de projets, gestionnaire et planificateur de sous-traitance.

Afin d'illustrer ce paragraphe, nous pouvons mettre en avant les types de postes disponibles pour les jeunes pharmaciens voulant travailler en R&D.

Les métiers les plus courants en début de carrière sont l'Attaché de Recherche Clinique (ARC) et le coordinateur d'études cliniques.

L'ARC a pour mission de mettre en place et suivre les études cliniques d'un projet en garantissant la qualité des données recueillies et le respect de la réglementation auprès des investigateurs. Ses principales activités sont les visites de pré-sélection et le suivi d'une étude clinique, la formation et l'information aux investigateurs et les participants aux études, la participation à la rédaction de guides de monitoring, la rédaction de comptes-rendus de visite...

Le coordinateur d'études cliniques coordonne, supervise la réalisation des études cliniques nationales ou internationales. Il sélectionne les sous-traitants, assure la gestion budgétaire, administrative et logistique des études cliniques. Il valide les comptes-rendus de monitoring et suit les contrats investigateurs et conventions hospitalières...

De multiples évolutions de carrière sont possibles en industrie, que ce soit en R&D (chef de projet, directeur R&D...) ou dans d'autres secteurs (responsable pharmacovigilance, responsable assurance qualité...).

²⁸ Pharmaceutiques, Recrutement. Trep de profils linéaires, Spécial Métiers, Septembre 2009, page 33

L'industrie pharmaceutique évolue en modifiant sa manière de répartir ses ressources. La plupart des grandes entreprises pharmaceutiques opèrent toujours sur des bases fonctionnelles avec le budget et le pouvoir intéressé dans différents secteurs de l'entreprise. Une manière plus efficace est de créer une structure horizontale avec les budgets tournés vers les équipes projet en R&D impliquant la production et le marketing qui peuvent alors participer au développement des projets. Cette approche permettrait à une entreprise d'identifier ses activités principales et de quelle manière elle peut externaliser (sous-traiter, libérer du capital pour les futurs projets de R&D...).²⁹ Cela met aussi le projet sur le devant de la scène. En effet, l'optimisation de l'utilisation des ressources permet de réduire les délais de réalisation et ainsi de diminuer les coûts de R&D en constante croissance. La gestion de projet est donc une des clés de développement et de croissance de l'industrie pharmaceutique. Nous allons voir dans la partie suivante les outils et méthodes utilisés par le gestionnaire de projet dans ces entreprises de santé.

²⁹ PriceWaterhouseCoopers, An industrial Revolution in R&D, Pharma 2005, page 15

PARTIE II : LA GESTION DE PROJET.

Comme nous avons pu le voir dans la partie précédente, l'industrie pharmaceutique a rencontré des changements majeurs ces dernières années, tant au sein de l'industrie, et de son environnement extérieur. Le coût des soins de santé augmente en raison du vieillissement de la population, l'intensification des exigences réglementaires et les fusions dans l'industrie ont conduit à un besoin accru de restructuration, de réduction des coûts et des projets de changement de culture. La gestion de projet est la clé pour répondre à ces besoins, et aussi au développement de médicaments efficaces. Les techniques de gestion de projets utilisées de manière appropriée sont un facteur clé pour amener un médicament sur le marché. C'est pourquoi, il nous a semblé essentiel d'apporter des connaissances sur la gestion de projet. Nous allons tout d'abord définir ce terme et dans une seconde partie nous indiquerons l'historique de cette notion. Ensuite, nous développerons les méthodes et les outils utilisés dans le quotidien d'un chef de projet.

I. Définition

A. Le Projet

R.AÏM³⁰ rappelle l'étymologie de ce mot. Ce nom est apparu au XVème siècle sous le nom de « Pourget » qui signifie une idée que l'on met en avant avec un plan pour réaliser cette idée. Le nom latin *projectum* signifie jeter en avant et *pro* précède dans le temps.

Selon la définition ISO 9000 : c'est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources. Contrairement aux opérations, qui sont des processus répétitifs, l'essence même d'un projet est d'être innovante et unique.

³⁰ R. AÏM, L'essentiel de la gestion de projet, 2009, Gualino éditeur, Paris

Le projet se caractérise à travers trois notions :

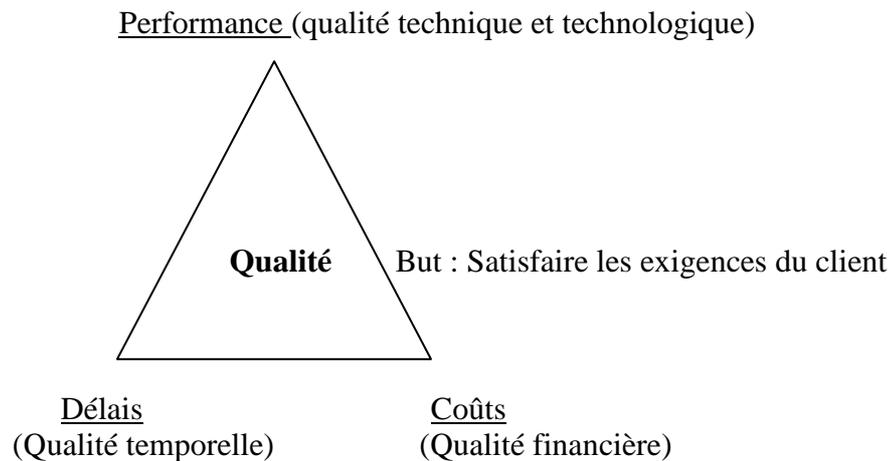


Figure 6 : Le triangle d'or d'un projet.

B. La Gestion

H.MARCHAT³¹ définit la gestion comme l'acte qui permet d'obtenir des objectifs clairs, d'organiser la communication entre les différents acteurs du projet, de planifier les actions, de chiffrer le budget et les ressources humaines pour accomplir les tâches du planning. Pour résumer, gérer signifie mieux maîtriser l'avenir.

C. La Gestion de Projet

La gestion de projet est une démarche visant à organiser de bout en bout le bon déroulement d'un projet. Elle comporte l'ensemble des outils de gestion devant être mis à disposition de l'équipe projet pour conduire un projet en terme de performances techniques/ contrôle des coûts/ qualité/ maîtrise des délais. Elle a pour but aussi d'anticiper les changements et les risques associés au projet et de communiquer et décider autour des acteurs du projet.³²

³¹ H. MARCHAT, Kit du chef de projet, 2008, Eyrolles, Paris

³² http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_projet consulté le 13/12/10

Pour résumer, c'est l'ensemble des actes organisationnels nécessaires à l'accomplissement du projet. Elle fournit des outils permettant de rendre le projet opérationnel.

La gestion de projet fait partie d'une méthode globale appelée « Management de projet ».

Le management de projet combine la gestion de projet et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications, techniques), des actions politiques, des aspects financiers, de l'organisation du projet...³³

1. Direction de projet

La direction de projet définit les missions à mettre en œuvre, à savoir :

- Fixer les objectifs, les stratégies et les moyens ;
- Coordonner les actions ;
- Maîtriser les stratégies, moyens et structures ;
- Optimiser la répartition des ressources.

2. Gestion de projet

Ce niveau permet de déterminer les objectifs à atteindre :

- Planifier, Maitriser les délais et les coûts ;
- Mettre en place la logistique du projet, la gestion des coûts et le tableau de bord ;
- Apporter à la direction des éléments pour piloter en temps voulu les décisions sur le projet.

II. Historique

R.AÏM³⁰, nous explique la naissance de la notion de projet à travers les grands mouvements managériaux.

³³ G.GAREL, Pour une histoire de la gestion de projet, 2003, Revue « Gérer et comprendre » n°74

Tout d'abord, il y a la notion de division du travail :

Selon Adam Smith, l'accroissement de la productivité ne peut se mettre en place qu'en spécialisant les activités.

Taylor, créateur de l'OST (organisation scientifique du travail) et pionnier du management scientifique, a divisé le travail en deux parties. Tout d'abord, il y a la division verticale qui codifie le travail par une instruction hiérarchique. Et également, il y a la division horizontale qui parcellise les tâches pour diminuer les gestes inutiles.

Une autre personne importante dans la notion de division de travail est Fayol. Il a créé l'école de management et d'organisation d'entreprise. Cette méthode d'organisation décompose l'entreprise en 6 fonctions :

-technique	-finance	-comptable
-commerciale	-sécurité	-administrative

et le management en 5 éléments :

-commandement	-prévision	-coordination
-contrôle	-organisation	

Ensuite, Ford a instauré la notion du travail à la chaîne.

Taiichi Ōno a été le fondateur du Toyotisme supprimant le travail à la chaîne et mettant en place la notion des 5 zéros : « 0 panne, 0 papier, 0 stock, 0 délai, 0 défaut » mis en avant chez Toyota.

Puis, de nouveaux enjeux tels que la globalisation des marchés, l'émergence de nouvelles technologies ainsi que le management environnemental (développement durable) sont apparus dans les entreprises.

La figure ci-dessous, résume les grandes étapes chronologiques pour accéder au concept du « projet ».

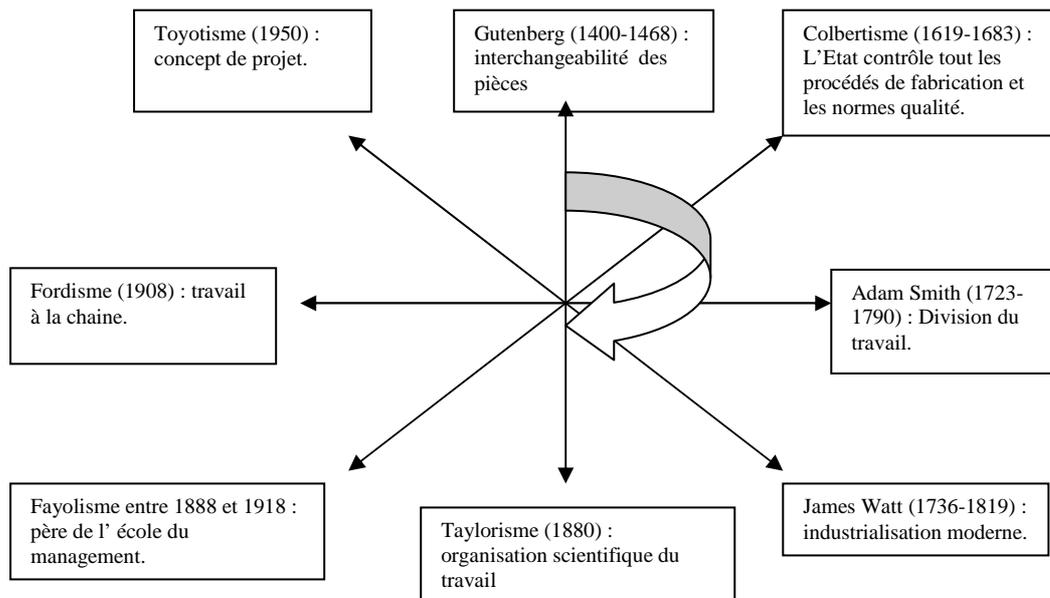


Figure 7: Les grandes étapes conduisant au concept de projet.

III. Méthodologie de développement d'un projet.

A. Méthodologie générale

Avant de débiter un projet et de mettre en place les bonnes méthodes, il faut répondre à un certains nombres de questions : ³⁴

- 1) Pourquoi faire le projet ?
- 2) Que faut-il faire ?
- 3) De quoi est fait l'ouvrage ?
- 4) Qui ?
- 5) Qui fait quoi ?
- 6) Quand ?
- 7) Pour combien ?

On pourra illustrer ces questions à travers des méthodes spécifiques à la gestion de projet.

³⁴ J.L. G.MULLER, Management de projet 100 questions pour comprendre, 2009, Afnor, St Denis la plaine

Ainsi, nous répondrons à la question « pourquoi faire le projet ? » en évoquant les structures organisationnelles et les étapes de construction d'un projet. Concernant les questions « Que faut-il faire ?, De quoi est fait l'ouvrage ? et Qui fait quoi ? » nous mettrons en évidence les notions de mise en place d'une équipe projet et le rôle des participants avec la gestion des conflits. Enfin, pour les questions « Quand ? » et « Pour combien ? », nous évoquerons la nécessité d'instaurer une planification, une maîtrise des risques et une budgétisation à travers des outils comme le planning et l'AMDEC (l'analyse des modes de défaillances de leurs effets et de leur criticité).

B. Les structures les types pour piloter un projet.

Dans toute entreprise, trois types de structures existent pour mettre en place un projet :

- La structure dite fonctionnelle ou hiérarchique

On regroupe l'entreprise selon les fonctions : RH, achat, production...

Il n'y a pas de structure spécifique du projet. Cette structure convient pour les petits projets à faible durée car elle comporte beaucoup d'inconvénients :

- peu d'actions possibles pour stratégie de conduite car forte influence des chefs de service sur leur collaborateurs ;
- Faible motivation de l'équipe ;
- Difficulté de savoir ce qui se passe ; chaque chef de service fait ce qui lui semble « bon » pour le projet ;
- Augmentation des délais.

Le seul avantage réside dans l'aspect technique. En effet, chaque fonction est spécialisée dans son domaine de compétences, il n'y a pas d'implication du chef de projet dans les techniques de mise en œuvre. La qualité est importante par rapport aux objectifs fixés par le chef de projet.³⁵

- La structure divisionnelle ou Task-force

On regroupe selon la localisation géographique du projet organisation de « plateau technique »

Les personnes travaillant sur le projet sont détachées de leur fonction et rattachées au chef de projet. Cette structure comporte des avantages pour le chef de projet tels que :

- Forte motivation de l'équipe projet ;
- Bonne gestion des interfaces ;
- Anticipation des problèmes.

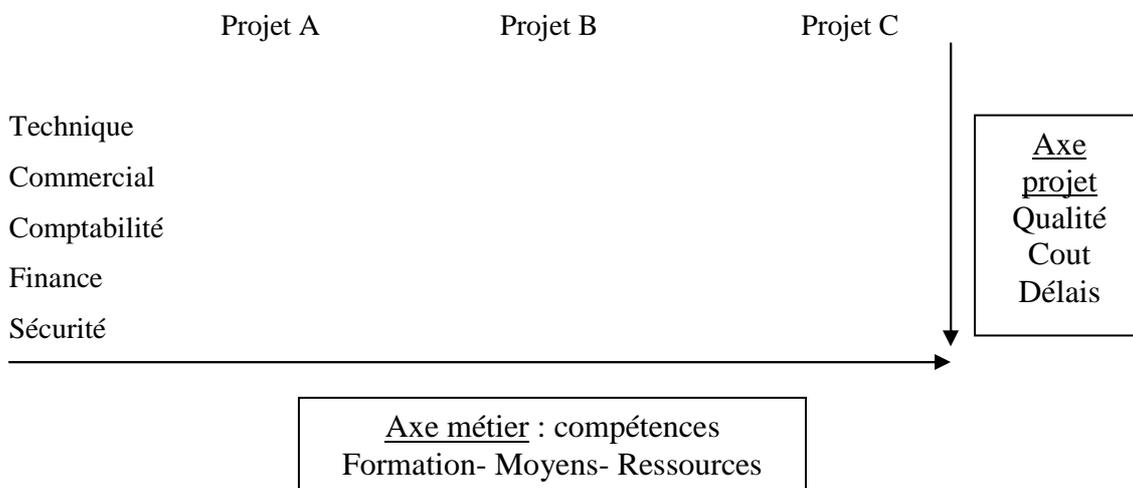
Le seul inconvénient est, à l'inverse de la structure fonctionnelle, l'aspect technique. A savoir, le chef de projet n'est pas un spécialiste, il doit faire confiance aux différents acteurs. Une mise en place d'audit technique par métier doit être instaurée.³⁵

- La structure matricielle ou transversale

Dans ce cas, le projet est limité dans le temps et soumis à des évolutions. Il existe une véritable équipe projet. On associe les points forts des deux structures précédentes :

Fonctionnelle/ Hiérarchique : axe des métiers

Divisionnelle/ Opérationnelle : axe du projet



Cette structure est idéale pour le chef de projet. Elle comporte de nombreux avantages :

- Forte motivation de l'équipe projet ;
- Bonne gestion des interfaces (chacun travaillant pour la même cause) ;
- Anticipation des problèmes ;
- Aspect technique du projet (pas d'implication du chef de projet).

La structure matricielle permet une meilleure réactivité du client, une bonne circulation de l'information et une responsabilisation des acteurs du projet. Elle développe en première ligne la communication.

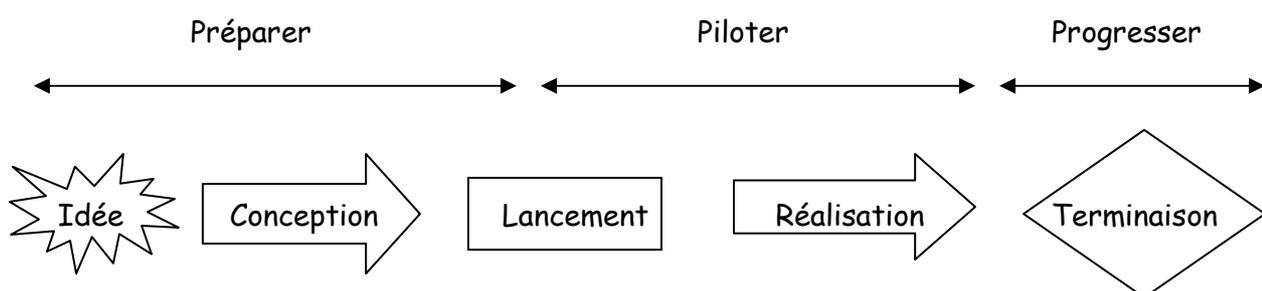
Mais des inconvénients apparaissent au niveau du croisement entre la structure permanente et celle du projet. Cela crée des conflits entre les deux structures :

- Les acteurs dépendent des autorités entre le chef de service (autorité hiérarchique) et le chef de projet (autorité opérationnelle). A savoir, le responsable de la fonction et le chef de projet ont un impact différent sur l'équipe projet. Il faut apprendre à communiquer pour éviter les conflits « hiérarchiques » au sein de l'entreprise.
- Le pouvoir du chef de projet dépend du pouvoir de l'autorité de tutelle.
- La mise en place d'une cellule d'arbitrage entre projets et métiers
- Le personnel détaché du projet peut se sentir à l'écart, il doit rester informé.

C. Les étapes de construction d'un projet.

L'approche par étape est un acte de direction qui permet de bien structurer le projet dans le temps. Sa progression est calendairement mieux suivie.

D'après A.BRUGE et K.LANGDON³⁵, le déroulement d'un projet se décompose en 3 grandes phases:



1. Phase I : Préparer

Tout d'abord, il faut formuler une demande consistant à mettre en place une étude de faisabilité c'est-à-dire, de définir ce qui sera inclus dans les objectifs du projet, ce qui ne le sera pas et si le projet doit bien être lancé.

³⁵ A. BRUGE, K.LANGDON, *Gérez vos projets*, 2007, Pearson, Paris

Le but de cette phase est de créer une vision pour réussir le développement du projet. Puis, une méthode globale va être adoptée tout au long du développement en identifiant les activités pouvant devenir des projets.

Ensuite, les objectifs de communication sont définis ainsi que les rôles afin d'informer les personnes concernées par le futur projet. La création d'un planning global est nécessaire pour définir les priorités du projet avec celles de l'entreprise. Cela permet au chef de projet de définir le budget par le biais d'indicateurs. De plus, une analyse des risques est utile dès la première phase du projet afin d'anticiper au mieux les actions à venir. Enfin, avant de passer à la phase de pilotage proprement dite, il est nécessaire de valider tous les documents du projet (planning, analyse des risques...) pour évaluer les contraintes.

Durant cette phase, il est nécessaire de savoir si le projet dispose des compétences, des ressources et des fonds nécessaires.

2. Phase II: Piloter

Piloter un projet consiste à prendre les mesures décisionnelles pour la bonne conduite d'un projet. Pour cela, le chef de projet est entouré par un comité de pilotage pour assurer la bonne coordination du projet. Cette phase est importante car elle permet de mettre à jour la planification. Il est en effet impossible de réussir un projet si l'on n'en garde pas le contrôle quotidien. Un suivi efficace de l'avancement du projet avec la mise en place de réunions est utile pour assurer le reporting et rappeler les objectifs du projet.

Le pilotage prend en compte trois aspects complémentaires permettant la bonne réalisation du projet.³⁵

1) Le référentiel

Il permet de déterminer les objectifs, les délais et le budget du projet. Il définit l'arborescence technique, l'organigramme des tâches et des fonctions. Mais aussi le plan directeur de projet et le plan d'assurance qualité.

2) Le tableau de bord

Ces 2 outils seront décrits ultérieurement dans la partie outils en gestion de projet.

3) L'équipe de projet

3. Phase III : Progresser

Cette étape permet d'analyser les écarts entre ce qui a été planifié et ce qui a été réalisé.

La clôture du projet est nécessaire pour maintenir les équipiers jusqu'à la fin réelle du projet et la rédaction d'un rapport permet d'archiver le projet.

Ce rapport de clôture évalue les points forts et faibles, les facteurs de succès et compare les indicateurs de performance entre le prévisionnel et le réalisé.

Le tableau ci-dessous résume les principales étapes d'un développement de projet :

PHASES	ETAPES	DESCRIPTIFS
Préparer	Formuler la demande	Choix du chef de projet Faisabilité du projet Rédaction cahier des charges
	Mettre la commande en mode projet	Création d'un tableau de bord Fixer les objectifs qualitatifs
	Définir les objectifs de communication	Liste des cibles, des tâches et moyens de communication → Plan de communication
	Construire le planning général	Logiciel (microsoft project) Détailler les tâches Estimer la charge de travail Affecter les ressources sur chaque tâche
	Chiffrer les coûts	Indicateurs pertinents
	Analyser les risques	Actions préventives et correctives.
	Valider le cadrage du projet	Système documentaire (planning détaillé, plan de communication, budget détaillé, grille analyse des risques...)
Piloter	Lancer le projet Mettre à jour la planification	Comparaison entre le prévu et réalisé → Mise à jour
	Assurer le reporting	Action de communication vers les acteurs du projet : état d'avancement. Communiquer les actions prises
Progresser	Faire le bilan du projet	Analyse des 5M Construire plan d'amélioration (technique et gestion) Archivage du dossier

Tableau 2 : Les principales phases d'un projet.³¹

Pour finir sur ce paragraphe, nous pouvons souligner que le développement du projet doit être mis en œuvre en s'aidant de connaissances déjà utilisées pour des projets antérieurs.

Quoi ?	Pourquoi ?	Comment ?
S'appuyer très vite sur l'expérience vécue	Rien ne remplace la mise en situation réelle	Mise en place d'un comité pilote
Partager les bonnes pratiques pour réussir	Le partage d'information conduit à l'efficacité de tous La difficulté force de l'innovation source de progrès pour tous	Plate forme collaborative de partage et d'échanges Une équipe de travail transversale
Instaurer un processus d'amélioration continue	De nouveaux besoins apparaissent très vite	Planning à jour

Tableau 3 : Les problématiques du développement d'un projet.³⁶

D. Constitution d'une équipe projet

Il existe 4 phases lors d'une création d'une équipe.³⁵

- 1) La découverte qui correspond à la rencontre des membres d'une équipe projet.
- 2) Le positionnement qui permet de tirer parti des différences entre les membres de l'équipe.
- 3) L'approbation qui formalise le rôle de chacun.
- 4) La confiance doit permettre de constituer une équipe soudée.

L'implication de tous les métiers est nécessaire au projet dès le départ. Le but étant de doter son équipe d'une vision d'ensemble et globale du projet. La définition d'objectifs clairs pour chacun en expliquant le pourquoi permet d'avoir une vision d'ensemble. Le chef de projet se doit de prendre en compte les contraintes et les attentes de chacun. Il faut pour cela oser la confiance et la transparence.

³⁶ R. CAYATTE, Managez un projet... Oui mais comment ?, 2010, ESF, Italie

L'équipe projet est une équipe de travail transversale qui le plus souvent se réunit autour d'une plate forme collaborative pour permettre le partage et l'échange d'informations.

Dans le livre de Muller, il existe plusieurs participants autour d'un projet ayant chacun un rôle spécifique:³⁴

1. Tutelle d'un projet.

C'est l'entité à qui le chef de projet rend compte en interne : « comité de pilotage ». Elle est chargée de deux missions :

- stratégique : choix de partenariat en cohérence du projet avec les autres ;
- opérationnelle : moyen pour réaliser le projet par le biais de contrôle avancé et de reporting.

2. Directeur d'un projet.

Le maître d'ouvrage (MOA) est le directeur de projet.

Cette entité définit le périmètre d'un projet et décide du lancement de la première phase mais aussi de stopper le projet. Elle a pour missions de :

- suivre l'avancée des travaux ;
- assurer le contrôle financier ;
- vérifier la conformité vis-à-vis des besoins exprimés ;
- informer le client.

3. Chef de projet

C'est le représentant de la maîtrise d'œuvre (maître d'œuvre : MOE). Il met en place différents outils pour conduire le projet (Planning de GANTT, Plan directeur de projet, Analyse des risques...). Il pilote l'ensemble des aspects techniques, qualité, coûts, délais.

Il intervient au niveau des relations humaines et de la coordination du projet. Il anime et motive une équipe. Il compte sur cette équipe car il ne peut pas avoir toutes les compétences requises pour le développement d'un projet.

Ses qualités : - devenir le généraliste des métiers nécessaires durant le développement du projet ;

- avoir une capacité d'analyse et de stratégie ;
- être doté d'un bon sens du relationnel ;
- se rendre disponible...

Les principales qualités sont décrites dans le graphique ci-dessous :

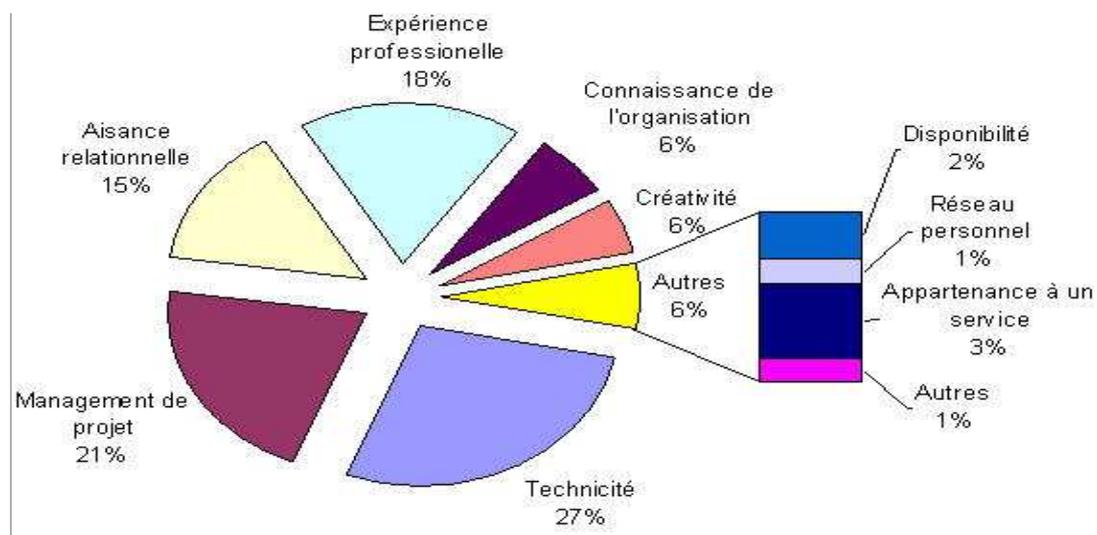


Figure 8 : Profil attendu du chef de projet³⁷

Le chef de projet s'engage à organiser et fédérer les ressources (humaines, matérielles, financières...) afin d'atteindre les objectifs. Il n'a pas de rôle hiérarchique ; c'est le chef d'orchestre ou le coordinateur du projet. Il n'a pas l'expertise nécessaire à la réalisation du résultat. Il doit s'entourer d'experts dans différents domaines.³¹

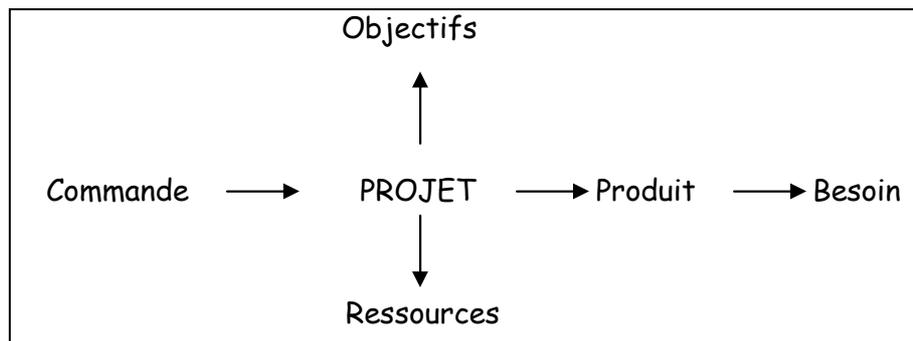
L'analyse spécifique des qualités du chef de projet est mise en place dans la partie III « Etude de terrain ».

4. Clients

Ils tirent profit du changement apporté par la réalisation d'un projet.

³⁷ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Chef%20de%20projet> 01/12/10

Ex : Relation client/ fournisseur



E. La maîtrise des risques

Tout d'abord, il semble nécessaire de définir la notion de risque. D'après G.MULLER³⁴, le risque d'un projet ou « Risk Management » se distingue de d'autres notions :

- l'imprévu : évènement non identifiable
- l'aléa : identifiable mais d'occurrence non quantifiable
- le risque : identifiable et quantifiable
- le problème : évènement déjà manifesté

Le risque correspond à la probabilité d'occurrence d'un évènement redouté selon la gravité des conséquences. Pour évaluer au mieux ce risque, l'outil le plus utilisé en gestion de projet est l'AMDEC (analyse des modes de défaillances de leurs effets et de leur criticité).

La figure ci-après, représente la démarche générale de l'AMDEC.

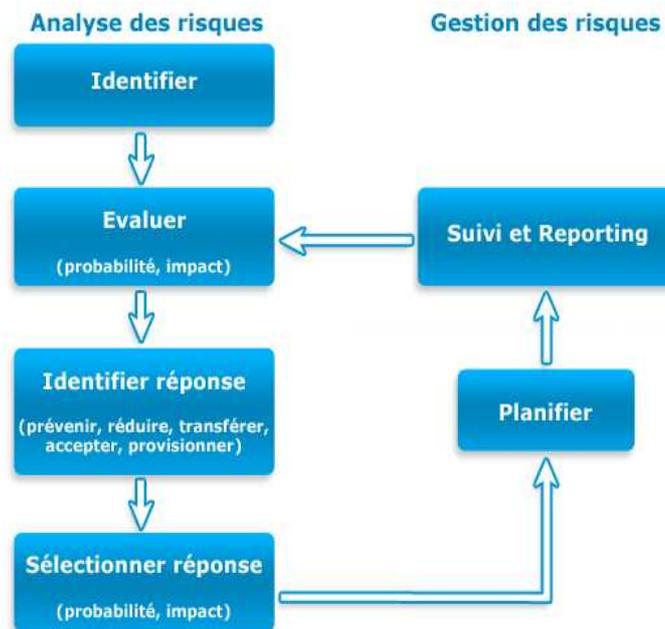


Figure 9 : Les étapes de la maîtrise des risques « risk assessment ».

Au niveau du « risk assessment », il existe deux parties : l'analyse des risques et la gestion des risques.

Tout d'abord, la phase d'**analyse des risques** est constituée de 4 étapes :

1. Identifier

Cette étape est cruciale afin d'éviter la détection d'un risque tardif pouvant entraîner des conséquences plus graves dans la phase de développement du projet.

En général, les risques identifiés sont d'ordre fonctionnels, techniques, organisationnels, financiers, de ressources...

La démarche d'identification des risques s'inscrit dans une volonté d'anticipation pour réagir au plus tôt. Cette démarche passe par l'identification des facteurs de risque associés à chaque tâche et de leur classification en fonction de leur criticité : ceux qui pourraient entraîner de légers retards dans le planning ou ceux qui bloquent la continuation du projet car appartenant au chemin critique.

2. Evaluer

Cette étape consiste à analyser la probabilité d'occurrence des risques et mesurer les activités et les conséquences.

- **Gravité** : évaluer la criticité de chacun des risques en terme d'impact, de dommages, de conséquences
- **Probabilité** : évaluer la criticité de chacun des risques en terme de probabilité d'occurrence
- **Risque** : Probabilité × Occurrence

Un tableau à 2 échelles est instauré comprenant:

- Echelle de gravité : impact sur projet
- Echelle d'occurrence : probabilité de réalisation du risque.

Pour chacune de ces données, gravité et probabilité, une échelle de valeur objective est établie allant de 1 à 4. Le chiffre 1 correspondant à la plus faible probabilité d'apparition du risque et à son niveau de gravité le plus faible. Cela signifie que les risques sont quottés de 4 à 16, 4 étant le risque le plus faible et 16 le plus grave.

3. Identifier les réponses

A partir du tableau, les risques sont classés (acceptables ou non acceptables) et hiérarchisés. Ainsi, les points critiques sont identifiés comme les lieux et/ou moments où la probabilité et/ou la gravité sont les plus importants. Cela permet de mettre en évidence les instants du déroulement du projet où il faudra redoubler de vigilance

4. Sélectionner les réponses

Cette étape permet de sélectionner des mesures préventives des risques potentiels ayant le plus d'impact sur le projet.

Enfin, la deuxième phase du « risk assessment » est la **gestion des risques**. Elle se décompose en deux parties et permet de mesurer l'efficacité des actions retenues :

5. Planifier

Un système de mise à jour régulière de l'analyse de risque du projet est instauré avec l'équipe projet.

6. Suivre et reporter

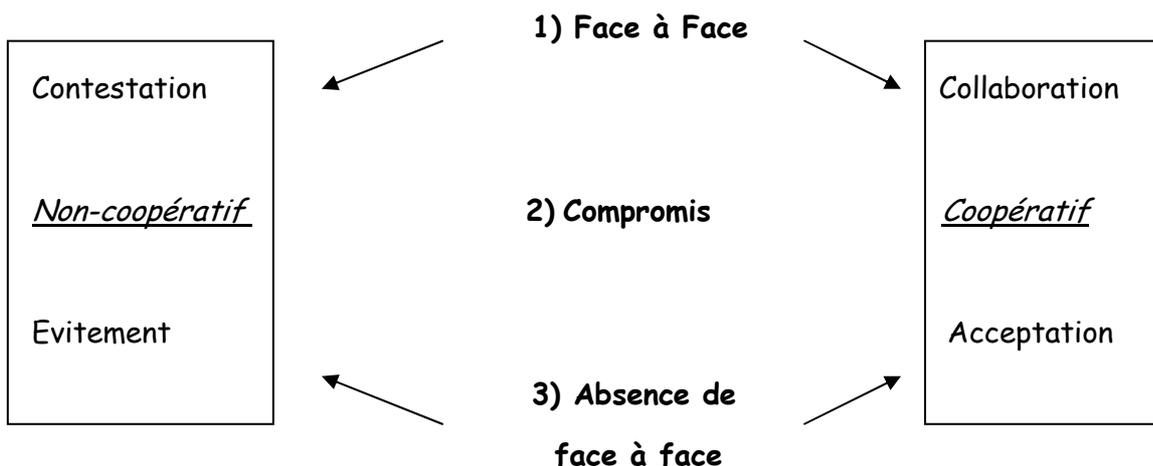
L'évolution en cours de projet de la criticité de chaque risque est suivie et cela permet de voir si les actions retenues sont toujours d'actualité.

La gestion des risques d'un projet, est un système qui aide à "pré-voir" pour ne pas être obligé de "re-voir". En appliquant une AMDEC dès la phase de la conception on peut apporter des modifications à un stade précoce.

F. La gestion des conflits.

Pour acquérir une bonne méthodologie de travail, il faut apprendre à gérer les conflits.

Tout d'abord, il nous semble important de définir la notion de conflit. Un conflit est le plus souvent une opposition entre deux personnes. Cette opposition peut être soit destructrice (dépende d'énergie, de temps, bris de relation et de communication) ou bien productrice (permet la créativité, responsabilise l'individu, encourage la recherche d'une meilleure solution...). La gestion de conflit peut concerner les conflits d'intérêts, les conflits de besoin et les conflits d'opinion. Il est essentiel de discerner le type de conflit pour mieux accéder au cœur du problème. Selon J.Hodgson³⁸, il existe trois traitements de conflits :



³⁸ J.HODGSON, Thinking on your feet in negotiations, 1994, Pitman, Londres

La méthodologie générale de gestion de conflits se discerne en plusieurs étapes :

- Etablir les faits.

Pour cela, le chef de projet rencontre les personnes directement impliquées afin d'identifier les situations conflictuelles.

- Identifier les besoins des deux parties.

La communication permet d'écouter les informations visant à faire le diagnostic de chacune des situations conflictuelles.

- Evaluer la situation.

Le diagnostic de chacune des situations est basé sur une analyse du contexte actuel. A savoir, les faits, les causes et les conséquences.

- Rechercher des solutions.

Un « inventaire des solutions » est mis en place consistant à formuler des hypothèses.

- Mettre en œuvre des actions.

Les personnes sont mobilisées dans des actions de changement.

Le chef de projet a un rôle de médiateur il doit savoir écouter, manager et prendre des décisions pour gérer au mieux un conflit.

G. L'analyse des coûts d'un projet.

Comme nous avons pu le voir au début de cette partie, le triangle d'or d'un projet est lié à trois catégories ; **coûts**, **délais** et **performance**. Dans tout projet, il est nécessaire d'estimer le budget de l'étude. La figure ci-après, nous indique les courbes d'évolution des coûts selon ce qui était prévu et ce qui était encouru pendant la durée de vie d'un projet.

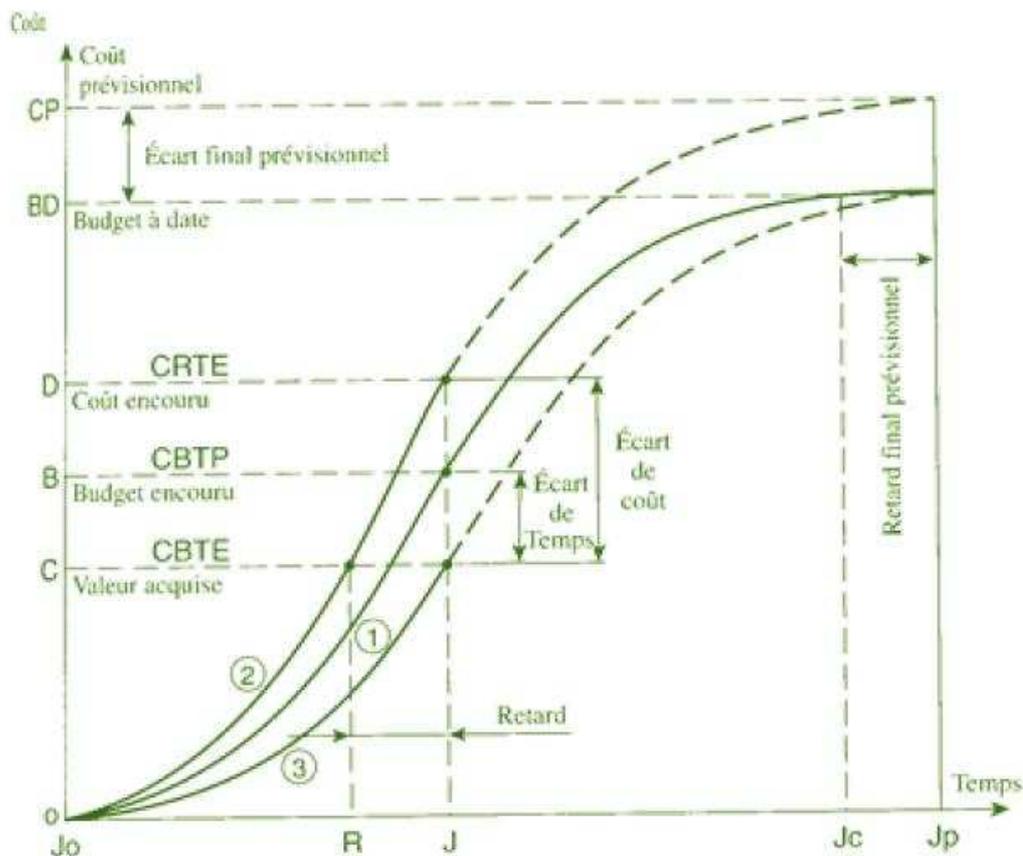


Figure 10 : Grille budgétaire d'un projet³⁹

Le coût est la mesure de la dépense associée à une action de nature économique. Il est exprimé le plus souvent sous forme d'une valeur monétaire.

Le budget est le document qui résume les dépenses et les recettes prévisionnelles du projet.

Le graphique de la figure 10, nous indique de façon générale, les tendances des courbes concernant les coûts et budgets durant le développement d'un projet.

CP : Coût prévisionnel ; c'est l'estimation de la dépense du projet à sa mise en place.

BD : Budget à date ; c'est le budget estimé à un temps donné.

CBTP : Coût budgété du travail planifié correspond au budget encouru.

CRTE : Coût réel du travail effectué correspond au coût encouru.

CBTE : Coût budgété du travail effectué correspond à la valeur budgétaire du travail réalisé.

³⁹ <http://i10.servimg.com/u/f10/14/70/56/18/captha10.jpg> consulté le 04/12/10

H. Cas pratique : La budgétisation d'un projet en étude clinique.

Un entretien avec deux attachés budgétaires et administratifs des laboratoires SERVIER, nous a permis d'avoir une vision plus concrète des schémas théoriques montrés ci-dessus.

Ces personnes ont pour mission d'assurer la gestion budgétaire et financière de la division thérapeutique à l'aide d'outils appropriés. Leur rôle consiste à préparer et suivre les éléments d'un budget en établissant leurs plans R&D, en préparant les cadrages financiers et en analysant les écarts. Ces attachés budgétaires assurent également l'interface avec les différents services concernés (conseiller et alerter).

En effet, dans le laboratoire SERVIER, il existe un logiciel spécifique pour fixer les coûts d'une étude clinique. Ce logiciel gère les coûts avec des sous catégories. Il y a tout d'abord, l'identification de l'étude clinique, l'estimation des ressources humaines en Equivalent de Temps de Travail (ETP) et l'évaluation budgétaire en kilo euros comprenant les coûts internes, externes et les ETP externes.

Ensuite, pour cadrer un budget et éviter de le dépasser, le logiciel informatique est mis à jour à chaque connexion, il comprend tous les coûts fixes et tous les coûts variables de l'étude concernée.

Afin d'avoir une vision globale des coûts prévus pendant la durée de l'étude clinique, un tableau, construit selon le schéma des visites des patients, permet d'avoir une répartition temporelle des coûts. Ce tableau évolue selon la mise en place et l'avancée de l'étude. Le chef de projet soumet, en collaboration avec l'attaché budgétaire, des possibilités d'estimation de coûts par visite par patient de l'étude.

Dans ce laboratoire pharmaceutique, l'évaluation budgétaire des coûts d'un projet se réalise avec le chef de projet et l'attaché budgétaire. Le chef de projet soumet des propositions de budget et l'attaché de budget réalise à l'aide d'un logiciel informatique l'évaluation des coûts d'une étude ainsi qu'un suivi permanent pour éviter les écarts.

I. Conclusion

Pour adopter une bonne méthodologie lors de la mise en place d'un projet, il faut suivre des bonnes pratiques. Ce tableau résume les différents items à respecter lors du déroulement d'un projet.

Bonne pratique	Descriptifs
Acteurs	Rôles définis : un chef de projet et son équipe, un comité de pilotage
Méthode	Structurée avec des phases, étapes, des livrables associés à des jalons
Changement	Une stratégie et un plan d'action pour accompagner le changement (communication, formation).
Besoin	Une analyse fonctionnelle réalisée en se plaçant du point de vue du client.
Risques	Une évaluation sous l'angle de leur gravité et de leur occurrence avec un plan d'action préventif pour le risque majeur identifié.
Identité	Une identité pour le projet : une équipe de projet performante et déterminée.
Lancement	Un séminaire réunissant tous les acteurs clés du projet pour donner du sens et motiver.
Pilotage	Des outils mis en place : plan d'assurance qualité, tableau de bord, cahier des charges...
Bilan	Une réunion formelle de retour d'expérience du projet s'appuyant sur un bilan du projet quantitatif et qualitatif.

Tableau 4: Les bonnes pratiques pour réussir un projet.³⁶

Le choix d'une méthodologie pour conduire un projet, est un atout permettant à tous les acteurs de projet de mener conjointement une action organisée selon des règles clairement exprimées. Cette méthodologie commune est d'autant plus importante que les acteurs du projet sont parfois amenés à changer en partie au cours du projet.

IV. Outils en gestion de projet.

Afin d'appliquer les méthodes de gestion de projet décrites ci-dessus, le chef de projet utilise des outils appropriés au bon développement d'un projet. Dans ce chapitre, nous allons aborder les principaux d'outils utilisés au quotidien par le gestionnaire de projet. Nous allons commencer par décrire les utilisations au niveau de la démarche qualité, puis nous aborderons le système documentaire essentiel pour la bonne gestion d'un projet. Par la suite, nous mettrons en évidence la mise en place d'un plan de communication.

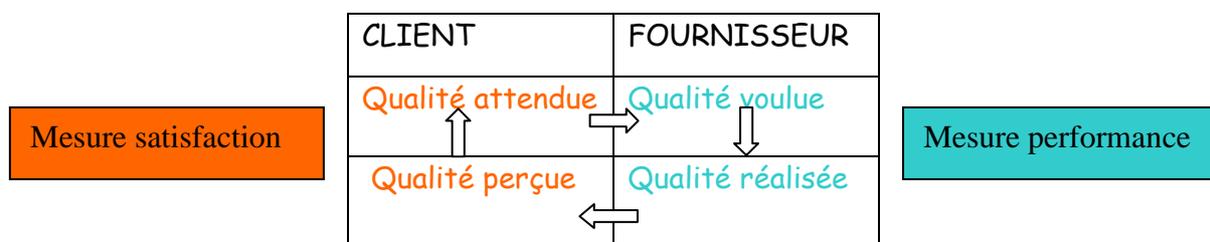
A. La gestion de la qualité.

Lors de la mise en place d'un projet, la démarche qualité établit une panoplie d'outils servant à l'analyse et à la réflexion tout au long du développement d'un projet, produit ou service.

R.ÄÏM³⁰, la qualité se fait aussi bien en externe qu'en interne :

Qualité externe	Qualité interne
Client	Fournisseur
MOA	MOE
Reçoit produit ou service	Procure un produit ou service

La qualité se définit selon la norme ISO 9000 par l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.



Il existe quelques outils fréquemment utilisés en gestion de projet :

1. Organigramme de Pareto

Cet organigramme permet de visualiser l'importance des causes sur un phénomène.

En traitant la ou les causes les plus importantes on résout 80% des problèmes.

A savoir, 80% des conséquences sont dues à 20% des causes.

2. « 5 M » ou diagramme d'Ishikawa

Cet outil graphique issu d'un brainstorming, recense les *causes* aboutissant à un *effet*.

Son analyse permet une aide à la décision pour soit corriger un fait existant, soit la mise en place d'un projet.

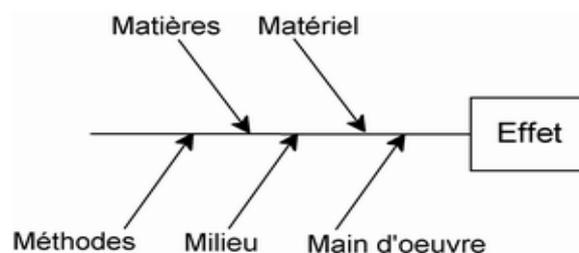


Figure 11 : Diagramme d'Ishikawa⁴⁰

3. Matrice SWOT

L'analyse SWOT ou matrice SWOT, de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique.



Figure 12: La matrice SWOT⁴¹

⁴⁰ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Qualite-diagramme-causes-effets-ishikawa.png> consulté le 05/12/10

4. QQQQCCP

La méthode QQQQCCP (Qui fait Quoi ?, Ou ? Quand ? Comment ? Combien ? Et Pourquoi ?) permet la collecte exhaustive et rigoureuse de données précises en adoptant une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique. Elle permet également de structurer un exposé des faits ou d'un problème en posant un minimum de questions.

QUOI ?	Quel est le problème ?
QUI ?	Qui en est à l'origine ? Qui en subit les conséquences ?
OU ?	Où se manifeste le problème ?
QUAND ?	A quel moment le problème est apparu ?
COMMENT ?	Comment se manifeste le problème ?
COMBIEN ?	Quelle est la conséquence du problème en valeur ?
POURQUOI ?	Pourquoi le problème se pose ?

Tableau 5 : Le QQQQCCP

5. Plan d'assurance qualité

Ce plan d'assurance qualité³⁶ a pour but de décrire les dispositions prises pour organiser le projet, le planifier et en assurer la qualité. Il constitue à la fois un outil de travail et un référentiel commun à tous les acteurs concernés pour partager une vision commune du projet. Pour cela, des indicateurs qualité doivent être définis. Le plan doit décrire le mode opératoire de conduite du projet : l'organisation (rôle et responsabilités des acteurs concernés), les activités couvertes par le projet, sa structure (étapes, livrables) et le planning de référence. Il permet de mesurer le degré de réalisation des objectifs de qualité et spécifier la gestion des changements, de la documentation, des fournisseurs et des sous-traitants.

⁴¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:SWOT_grapheFL.jpg consulté le 05/12/10

B. Le système documentaire

1. La planification

Le planning correspond aux dates pour réaliser les activités, identifier les jalons et atteindre les objectifs du projet. C'est l'indispensable outil de pilotage d'un projet et de communication.

Un planning se construit autour de tâches, jalons et livrables. Nous allons les définir succinctement⁴² :

Une tâche est une action à mener pour aboutir à un résultat.

A chaque tâche définie, il faut associer :

- Un objectif précis et mesurable ;
- Des ressources humaines, matérielles et financières adaptées ;
- Une charge de travail exprimée en nombre de journées-homme ;
- Une durée ainsi qu'une date de début et une date de fin.

Pour bâtir un planning, il faut associer à chaque tâche les dates au plus tôt (Début au plus tôt et Fin au plus tôt de l'exécution de la tâche) et les dates au plus tard (Début au plus tard et Fin au plus tard de l'exécution de la tâche). La durée de la tâche est le temps ouvré qui s'écoule entre le début et la fin de la tâche.

Les jalons d'un projet se définissent comme :

- Des événements clés d'un projet, montrant une certaine progression du projet ;
- Des dates importantes de réalisation d'un projet ;
- Une réalisation concrète (production de livrables).

Dans le cadre du planning, les jalons limitent le début et la fin de chaque phase et servent de point de synchronisation. Sur les diagrammes de GANTT, les jalons sont représentés par des losanges.

Un livrable est tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie ou de la totalité du projet.

⁴² <http://www.gestiondeprojet.net/> consulté le 23/10/10

Pour bien construire un planning, il faut que le réseau des tâches soit complet et exhaustif, que le chemin critique et les risques soient identifiés et que les objectifs et les livrables soient atteints.

Tout projet implique la détermination d'indicateurs de pilotage, d'outils de navigation et de décision. Ils permettent de mesurer une situation ou un risque, de donner une alerte ou au contraire de signifier l'avancement correct du projet

Les indicateurs de pilotage peuvent être regroupés sous la forme d'un tableau de bord^{35*}, véritable outil de gestion des responsables du projet.

*C'est un outil de contrôle aidant à la décision et au pilotage. Cette représentation synthétique de la réalité permet de maîtriser les actions et de les anticiper et de mesurer la progression selon les objectifs fixés. Il rend compte des activités à la différence du planning qui lui permet une projection de ces activités. Ces objectifs principaux sont les résultats, les activités et les ressources. Le tableau de bord suit et anticipe les actions tandis que le reporting rend compte des résultats passés. Le tableau de bord permet de faire le point sur des actions d'amélioration et des résultats obtenus. Il met en lumière tant le succès que les échecs afin de lancer les actions nécessaires.

Il existe 2 types d'indicateurs :

- *De surveillance* : outils de travail en interne. C'est une activité précise mettant en évidence des problèmes locaux.
- *De performance* : outil précis valorisant le travail se focalisant sur un résultat.

Un indicateur doit inciter l'utilisateur à prendre une décision.

Voici quelques indicateurs existant dans un tableau de bord:

- Utilisation des ressources (en %)
- Tâches réalisées/tâches planifiées
- Jalons
- Date de fin initiale
- Date de fin finale
- Avancement en délai (%)
- Nombre de tâches terminées par rapport au nombre de tâches prévues
- Nombre de changements

Exemples de planning utilisés en gestion de projet :

a) Planning directeur : le GANTT

Ce planning est construit en macro-tâches permettant de visualiser synthétiquement la situation générale d'un projet. Cela permet une lecture facile mais on ne peut insérer qu'un nombre limité de tâches.

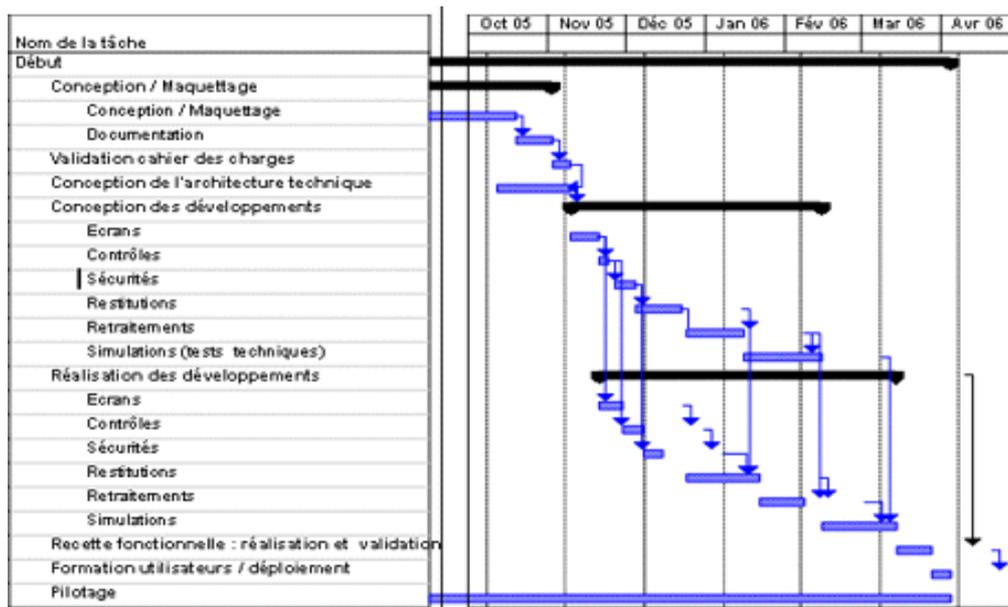


Figure 13 : Le diagramme de GANTT⁴³

b) Planning détaillé : le PERT

Celui-ci est construit selon des micro-tâches permettant de gérer l'exhaustivité des tâches composant le projet

Il permet de planifier le projet avec beaucoup de tâches à gérer et de déterminer le chemin critique. En revanche, l'exploitation en réseau est peu lisible et il n'y a pas d'échelle de temps.

⁴³ <http://www.gestiondeprojet.net/images/gantt.gif> consulté le 04/12/10

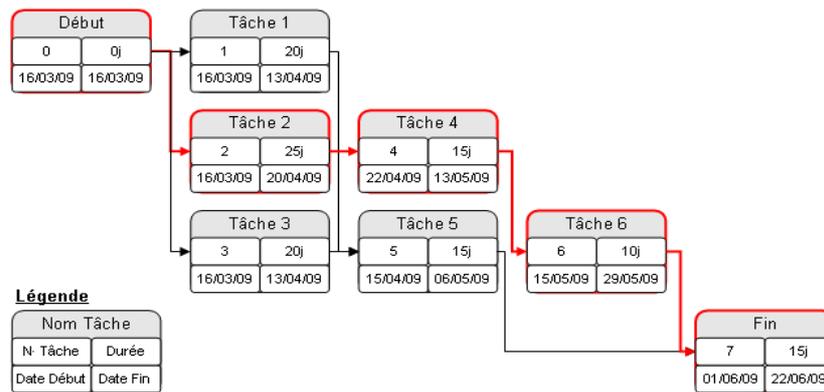


Figure 14 : Le diagramme de PERT ⁴⁴

Le chemin critique⁴⁵ (en rouge sur la figure) correspond à la séquence de tâches qui détermine la durée totale du projet (durée la plus longue). Ce chemin est continu depuis le début jusqu'à la fin du projet. Tout retard affectant une tâche du chemin critique est intégralement répercuté sur la durée du projet et donc sa date de fin. La tâche critique est une tâche du chemin critique. Toute modification sur la durée d'une de ces tâches critiques impacte d'autant plus la durée totale du projet. La marge est la possibilité qu'a une tâche d'être retardée sans impacter le projet. Les tâches qui sont sur le chemin critique ont une marge nulle.

2. Plan directeur d'un projet (PDP)

Selon MULLER³⁴, c'est un document confidentiel considéré comme le référentiel de pilotage du projet. Il permet au chef de projet d'anticiper sur la fin du projet et de corriger des écarts. Il comprend les besoins (objectifs du projet), le produit (description technique), le processus (plan de développement du projet avec différentes phases, plan d'assurance qualité), l'organisation (OT), les données économiques (financement, budget, planning initial) et le fonctionnement (communication, gestion documentaire).

⁴⁴ <http://www.free-logistics.com/images/rsgallery/original/Diagramme%20ou%20seau%20PERT.PNG> consulté le 04/12/10

⁴⁵ <http://www.gestiondeprojet.net/> consulté le 04/12/10

3. Le cahier des charges

Selon MULLER³⁴, c'est un document émis par le maître d'ouvrage. Il contient les obligations et les éléments nécessaires pour définir un besoin.

Il est composé de :

- données générales (définition des problèmes, identification des contraintes)
- données techniques (fonctions et critères d'évaluation)
- données non techniques (quantitatives, coûts, délais...)

Il permet de créer de la valeur en augmentant la satisfaction et en diminuant au maximum les coûts du projet.

4. L'organigramme technique (OT)

Cet outil permet de décomposer analytiquement le projet en s'appuyant sur des critères structurels et temporels. Il fait appel à la notion historique de division du travail (Taylor).

Il est instauré dans la phase de développement du projet. La construction de cet organigramme est expliquée par G.MULLER et s'articule selon les axes suivants⁴⁶ :

- identification des tâches : management, qualité, achat... ;
- décomposition en produits et sous-produits ;
- identification des moyens et lots de travail ;
- désignation des responsables de lots ;
- affectation aux lots de travail : travail, coût, délais ;
- répartition des lots de travail selon l'organisation de l'entreprise.

C'est un document de référence de l'équipe projet.

Il constitue différents outils :

1) un outil de stratégie.

Il permet de découper le projet pour affecter des responsabilités. Il sert à définir un budget et à réaliser un plan de planification. Et enfin, il définit un système de contrôle et de pilotage.

⁴⁶ <http://www.gestiondeprojet.net/> consulté le 22/11/10

2) un outil d'analyse

Il permet de découper les missions générales en activité particulières définissant tous les travaux.

3) un outil d'organisation et de contractualisation

Il affecte différentes tâches (WBS) selon l'organisation fonctionnelle (OBS) correspondant à la matrice des responsabilités.

L'organigramme technique est réalisé en fin d'étude de faisabilité afin d'identifier les tâches à effectuer.

Il est constitué de deux parties rassemblées au sein de la matrice RACI :

- a) La structure organisationnelle du projet (OBS : *Organizational Breakdown Structure*)

C'est un schéma qui représente les responsabilités de chaque membre (acteurs, relations, interdépendance) pour chaque tâche (responsabilités, compétences, disponibilités) d'un projet.

- b) L'organigramme des tâches (WBS : *Work Breakdown Structure*)

C'est la structure hiérarchique des tâches du projet. On liste par ordre d'importance les livrables avec les activités nécessaires à la réalisation. Ces livrables et activités peuvent être divisés en sous-ensemble.

La Matrice RACI est décrite dans wikipedia⁴⁷ comme une matrice des responsabilités qui indique les rôles et les responsabilités des intervenants au sein de chaque processus et activité.

Activités	Rôles			
	Sponsor	Chef de projet	Chef d'équipe	Développeur
Planning projet	A	R	C	I
Rédaction de la documentation technique	C	A	R	C
Développement		C	A	R
Tests unitaires		I	A	R

Figure 15: La matrice RACI⁴⁸

⁴⁷ <http://fr.wikipedia.org/wiki/RACI> consulté le 23/04/11

⁴⁸ makeitstrategic.com/media/blogs/fr/RACI.gif consulté le 04/12/10

La figure 15, représente l'organisation du travail en reliant les activités (structure organisationnelle du projet) et les rôles des intervenants (structure hiérarchique des travaux). Le nom de cette matrice a une signification. En effet, le R correspond à la Réalisation de l'action, le A correspond à l'Action. En général, ce sont les personnes qui sont responsables de l'avancement des travaux. Il peut y avoir plusieurs R pour la réalisation mais qu'un seul A par action. Le C signifie la Consultation auprès de groupe ou de personnes. Et enfin, le I correspond aux entités devant être Informées.

La matrice RACI donne une vision simple et claire de qui fait quoi dans le projet, en permettant d'éviter une redondance de rôles ou une dilution des responsabilités.

C. La communication

Selon MULLER³⁴, c'est la compétence clé en management de projet.

Son but :

- technique : échange d'informations sur le projet
- synergique : traitement de problèmes ou de difficultés
- social : résoudre les conflits

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord étudier l'évolution des modèles de communication, puis nous verrons les outils de communication. Et enfin, nous détaillerons l'outil utilisé en gestion de projet ; le plan de communication.

1. Les principaux modèles

Le premier à concevoir un modèle de communication est Lasswell.

«Communication et Gestion de Projet »⁴⁹, définit ce modèle selon 5 questions (1948) :

Qui ? Analyse émetteur.

Quoi ? Contenu du message.

A qui ? Récepteur analyser l'audience.

Par quel moyen ? Ensemble des techniques utilisées pour diffuser l'information.

Avec quels effets ? Analyser et évaluer les influences du message sur l'audience.

⁴⁹ O. ENGLENDER, S. FERNANDES, Communication et gestion de projet, 2010, Vuibert, Paris

Ce modèle simpliste est limité par une relation autoritaire.

Par la suite, Weaver et Shannon ont mis en place le modèle « télégraphique » (1950)

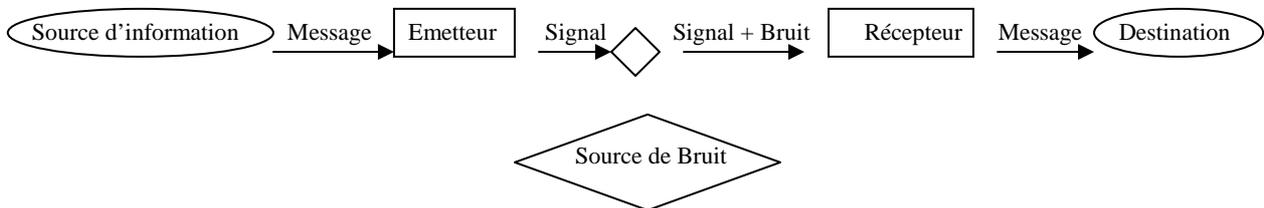


Figure 16 : Le modèle « télégraphique ».

L'émetteur grâce à un codage envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un environnement perturbé par du bruit (image, son, geste...).

Ce modèle ne prend pas en compte plusieurs récepteurs ni plusieurs messages. Le récepteur est statique (passif)

Le dernier modèle important dans l'histoire de la communication est celui de Wiener décrit dans le livre « Communication et gestion de projet ». ⁴⁹

Ce modèle circulaire et non linéaire est différent des autres en instaurant une notion de dynamique par la rétroaction des feed back positifs (renforce l'attitude de l'émetteur) ou négatifs (réaction du récepteur permettant à l'émetteur de corriger son message).

2. Les outils de communication pour le chef de projet

La communication est essentielle dans le quotidien d'un chef de projet. Elle se décline de 3 façons :

1- La communication non verbale

Il existe 12 modes d'expression non verbale :

- | | | |
|---------------|-----------|-------------|
| -gestuelle | -proxémie | -haptique |
| -regard | -pause | -olfactique |
| -vocalisation | -sonore | -science |
| -tenue | -allure | -locomotion |

Le comportement fait aussi partie de la communication non verbale. La tenue vestimentaire a un impact culturel très important. Il faut maîtriser son corps par la gestuelle.

2- La communication orale

Elle concerne la parole. A savoir, elle comprend la prise de parole devant un public, l'écoute active par des moyens de reformulation et de questionnement et l'improvisation.

3- La communication écrite

Ce mode de communication comprend entre autres la mise en place de comptes rendus (trace écrite suite à une réunion), de rapports (écrit synthétique concernant un sujet déterminé) et d'indicateurs (c'est une information choisie associée à un critère destiné à en observer les évolutions à intervalles définis) servant à la mise en œuvre d'un plan de communication détaillé dans le paragraphe suivant.

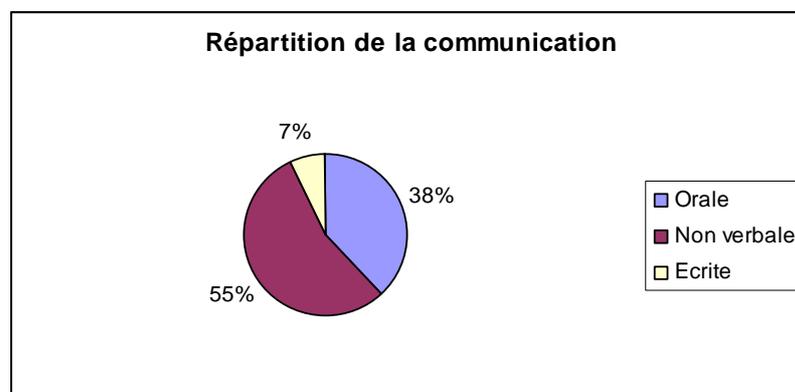


Figure 17 : Répartition de la communication

Nous pouvons constater que la part de la communication non verbale est prédominante. Il est donc essentiel de la connaître et de savoir s'en servir au quotidien. Les modes d'expression, les comportements, la gestuelle sont des éléments à maîtriser pour savoir faire passer un message et le faire comprendre de tous. L'art de communiquer est de faire passer un message à sa cible. Pour cela, le destinataire doit être identifié, le message est simple et clair et le support de communication est adapté.

3. Le plan de communication

(Voir annexe 1 : plan de communication)

Cet outil de gestion de projet permet de répondre à la question : qui a besoin de quelles informations, quand et sous quelles formes ?

Alors que tous les projets ont pour impératif commun de mettre en place une communication projet efficace, les besoins en information et les méthodes de diffusion varient considérablement.

La planification des communications doit être incluse dès le début dans la planification globale du projet. Il faut déterminer la fréquence nécessaire des réunions.⁴⁵

Pour obtenir une communication projet efficace, il faut évaluer

- La fréquence des réunions ;
- Les relations de responsabilité entre parties prenantes et organisation en charge du projet ;
- Les services impliqués dans le projet ;
- L'implantation géographique et la mobilité des acteurs du projet ;
- Les besoins en information externe (par exemple des comités d'experts ou des sociétés prestataires).

La détermination des informations pertinentes du projet à communiquer passe par l'analyse des besoins en communication des acteurs du projet.

Les informations à communiquer dépendent de la nature des interlocuteurs :

- Direction générale

Elle s'intéresse à l'avancement global du projet et aux risques potentiels ou avérés majeurs du projet.

- Comité pilote

Ce comité se réunit pour faire un point global sur l'avancement du projet, sur les décisions à prendre concernant des mesures correctives. Il communique ensuite par compte-rendus de réunion aux autres acteurs du projet.

- Acteurs du projet de type « fonctionnel » : Chef de projet et son équipe

Une communication permanente existe entre le chef de projet et son équipe. Les échanges écrits ou oraux sont essentiels pour diffuser le maximum d'informations tout au long de la vie d'un projet.

Le plan de communication est un outil de management permettant à partir des objectifs stratégiques de l'entreprise de définir les actions de communication à mettre en place pour les atteindre.

Dans le livre « Gérez vos projets »³⁵, il a trois objectifs :

- Cognitifs : « Faire savoir » : démarrage du projet
- Affectifs « Faire aimer » : l'image de l'entreprise
- Conatifs « Faire agir » : l'influence du comportement

Pour finir ce paragraphe, la communication est un outil utile pour la mise en place de changements durant le développement d'un projet.

Dans le livre de H.MARCHAT³¹, la communication prend en compte la résistance face aux changements, le comportement des acteurs, l'organisation du projet et son planning.

Nous pouvons identifier quatre étapes mettant en relation la perception du projet par les acteurs avec l'état d'avancement du changement.

Le premier est l'euphorie, les acteurs sont motivés pour accompagner le changement. Cela correspond à la mise en place des objectifs en fonction de l'analyse de risques. Ensuite, les personnes sont résistantes en fonction des coûts, délais et performance à respecter pour le bon déroulement du projet. Puis, ils sont résignés au moment où les avantages du changement commencent à se mettre en place. Et enfin, les acteurs du projet acceptent le changement. Ils participent à sa bonne intégration au projet.

D. Conclusion

La gestion de projet propose des outils d'aide pour cadre le pilotage (PDCA : roue de Deming), pour analyser un fonctionnement (diagramme de PERT, Gantt et organigramme technique), pour rechercher les causes et les défauts et qualifier leur impact (Ishikawa : 5M, diagramme de PARETO) et pour savoir diffuser les bonnes informations au bon moment (plan de communication).

Nous allons dans la partie suivante, analyser une étude de terrain sur les avis de professionnels de santé mais aussi de gestionnaires de projet dans d'autres domaines tels que l'automobile afin d'obtenir des notions plus concrètes sur ce métier.

PARTIE 3 : ETUDE DE TERRAIN SUR LA GESTION DE PROJET.

I. La démarche

Depuis la fin des années 80, la place prise par les stratégies de différenciation dans les économies occidentales est à l'origine de mutations importantes de l'organisation de la conception de produits nouveaux dans les entreprises. Ces évolutions ont donné naissance à un important courant de recherche qui a mis en évidence l'importance du mode de management des projets dans la performance de conception des firmes. L'organisation par projet apparaît en effet comme la forme organisationnelle privilégiée du développement de produits, services ou procédés innovants.

C'est aux Etats-Unis que la gestion de projet va se formaliser en corps de doctrine autonome à l'occasion des grands programmes militaires ou spatiaux, et des grands travaux de développement des années 60, sous l'impulsion des milieux professionnels américains réunis au sein du Project Management Institute (PMI, 1996).⁵⁰

Le PMI favorise les associations entre les professionnels et standardise les outils de gestion. L'équivalent en France apparut dans les années 80 se nomme AFITEP (association française des ingénieurs et techniciens en estimation et planification). Cet outil de management est très utilisé dans les industries de l'automobile et de l'aérospatial et se base sur le WBS et des méthodes de planification telles que le PERT. La gestion de projet se développe beaucoup depuis la fin des années 1980 et elle arrive de plus en plus dans les secteurs des entreprises pharmaceutiques. Initialement, la gestion de projet renvoyait aux fonctions instrumentales du pilotage d'un projet (coûts, délais, risques...), c'est pour cela que les entreprises de l'aéronautique et de l'industrie automobile ont été les premières concernées par ce modèle de management. Au fil de l'histoire, la gestion de projet évolue :

⁵⁰ S.LENFLE, C.MIDLER, Management de projet et innovation, Ph.Mnstar, H.Penan, Economics Edition, 2003, Paris

Tout d'abord, la gestion de projet concerne plus qu'une dimension technique de gestion. Elle incarne une représentation de la transversalité dans l'entreprise par opposition aux hiérarchies fonctionnelles.

Puis, le modèle de gestion dépasse les spécificités sectorielles en se généralisant et en se diffusant. L'ingénierie concourante va au delà du cadre de l'industrie automobile. De nombreux secteurs tels que les laboratoires pharmaceutiques recourent à ce type d'organisation des projets aujourd'hui.³³

L'ingénierie concourante consiste à travailler immédiatement avec tous les acteurs du projet et à les impliquer dès le départ dans toutes les activités de celui-ci. A l'opposé de l'ingénierie séquentielle, cette méthode facilite la détection précoce des problèmes potentiels et permet un accroissement de la motivation des ressources humaines.⁵¹

Elle permet de transformer l'organisation pour développer plus rapidement les projets. L'industrie automobile en fut l'une des premières expérimentatrices à grande échelle. Les principales améliorations résident dans une coordination de l'activité en plateau. Ceux-ci réunissent physiquement dans un même espace les acteurs internes et externes du projet. De plus, les projets sont pilotés par un directeur de projet reconnu par ses qualités de leadership et d'animation d'une équipe pluridisciplinaire.

La naissance des multi-projets apparaît dans les secteurs où la multiplication des fusions acquisitions conduit en particulier à s'interroger sur les synergies possibles en R&D et sur la cohérence globale des stratégies et des portefeuilles de projet.

Depuis quelques années, la standardisation des pratiques et des outils est largement encouragée. L'ingénierie concourante constitue un modèle de gestion performant utilisé au début par des entreprises industrielles puis par des laboratoires pharmaceutiques, en particulier en R&D.

Voilà pourquoi, il nous a semblé pertinent pour cette étude de terrain d'étudier tout d'abord les profils de gestionnaires de projet dans d'autres domaines que la santé

⁵¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Ing%C3%A9nierie_concourante consulté le 23 03 11

(automobile et informatique). Ensuite, ces références nous serviront de base de données pour analyser au mieux les réponses des chefs de projet dans l'industrie pharmaceutique et dans d'autres institutions de la santé. De plus, l'illustration d'un cas pratique d'un gestionnaire de projet au sein des laboratoires Servier sera utile pour mieux comprendre l'organisation d'un laboratoire. Les avis de ces professionnels sont récoltés par le biais d'un questionnaire. Celui-ci est composé en 3 parties, il y a tout d'abord le profil du professionnel, puis des informations concernant son ou ses projets actuels et son avis sur la gestion de projet. A travers ce questionnaire, nous avons pu récolter des informations utiles pour comparer les différents profils suite à des questions identiques posées à chacun d'entre eux (exceptés pour les gestionnaires de projet qui eux servent de référence à cette étude de terrain). Pour finir, nous mettrons en évidence les principales caractéristiques de ce métier émergent en R&D.

II. Analyse des questionnaires de gestionnaires de projet (automobile, informatique).

(Voir annexes 2 et 3).

Pour débiter l'étude sur la gestion de projet, il a été nécessaire de rencontrer deux gestionnaires de projet dans l'automobile et dans l'informatique. En effet, il est primordial d'avoir un aperçu de ce métier existant depuis plus longtemps dans ces branches d'activités que dans le milieu de la santé. Ces avis récoltés au moyen d'un questionnaire, sont importants pour analyser ensuite les réponses des professionnels de santé à travers les différentes institutions. Ce plan d'analyse sera identique à celui mis en place pour les chefs de projet dans les institutions de santé.

A. Profil

Ancienneté :

Pour être gestionnaire de projet, il faut acquérir une expérience professionnelle pour être crédible vis-à-vis de l'équipe que l'on manage. Dans l'industrie automobile, le gestionnaire de projet doit avoir travaillé dans différents secteurs et différentes industries pour devenir Program Manager.

Formation :

La dénomination des fiches de fonction dans les industries automobile et informatique est différente de celle du domaine de la santé. Dans l'automobile, le terme Program Manager désigne un directeur de chef de projet. Pour accéder à ce poste, il est nécessaire d'acquérir une expérience solide dans différents domaines industriels ainsi qu'une formation de type professionnelle de niveau bac+3. Concernant le parcours du chef de service en développement des systèmes de gestion, il a suivi une formation « grandes écoles » telle qu'une école de commerce comme par exemple, l'école nationale supérieure du pétrole et des mineurs (ENSPM). Cette école d'ingénieurs maintenant renommée IFP school est axée sur 4 thématiques :

- Exploration et production
- Procédés pour le raffinage, la pétrochimie, le gaz
- Motorisations et produits
- Économie et gestion de l'énergie

Gestionnaire de projet vs chef de projet :

Pour ces professionnels, les termes « gestionnaire de projet » et « chef de projet » désignent le même métier. En effet, nous appelons « gestion de projet », l'organisation méthodologique mise en œuvre pour faire en sorte que l'ouvrage réalisé par le maître d'œuvre réponde aux attentes du maître d'ouvrage et qu'il soit livré dans les conditions de coût et de délai prévus initialement, indépendamment de sa « fabrication ». Pour ce faire, la gestion de projet a pour objectif d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité. En raison de l'ambiguïté évidente que constitue le terme de chef de projet, l'AFNOR préconise qu'un terme alternatif tel que « responsable de projet » soit utilisé de façon préférentielle pour désigner le chef de projet de la maîtrise d'ouvrage. Les termes « chef de projet utilisateur » ou « directeur de projet » sont parfois également employés.

Dans le cas de projets importants, le maître d'ouvrage peut nommer une Direction de projet, c'est-à-dire une équipe projet, sous la responsabilité du responsable de projet, chargée de l'aider dans la gestion du projet, ainsi que dans les décisions stratégiques,

politiques et de définition des objectifs. Le chef de projet doit être dégagé de ses activités et de ses responsabilités courantes afin de se consacrer à la gestion du projet. Le terme « management de projet » intègre la notion de gestion de projet à laquelle il ajoute une dimension supplémentaire concernant la définition des objectifs stratégiques et politiques de la direction (il intègre donc la Direction de projet). Cependant, ces termes sont souvent controversés et il est difficile de conclure en une différence ou en une identité. En effet, pour certains professionnels, ceux-ci ont un profil semblable, mais ont un objectif différent.

Le chef de projet (project leader) est responsable de mener à bien le développement du projet au quotidien. Il doit avoir des notions dans tous les domaines mis en place dans ce projet.

Le gestionnaire de projet (project manager) sera plus ciblé sur les affaires globales du projet (développement du management, stratégie, étude du besoin...).

On peut noter quelques éléments mettant en évidence une différence entre ces deux notions. Les termes de chef, gestionnaire et équipe de projet sont liés mais difficiles à définir. Le Project Management Institute (PMI) définit un gestionnaire de projet comme une personne qui est responsable des aspects administratifs du projet. Le tableau ci-dessous illustre les différents objectifs des notions de gestionnaire de projet et chef de projet afin de mettre en évidence une différence :

Le gestionnaire se focalise sur :	Le chef se focalise sur :
<ul style="list-style-type: none"> • les buts et les objectifs • expliquer comment et quand • l'organisation et la structure • l'autocratie • la retenue • le soutien • le conformisme • l'imitation • l'administration • la direction et le contrôle • la performance • les procédures • le risqué minimum • la vision 	<ul style="list-style-type: none"> • vendre quoi et pourquoi • les personnes • la démocratie • l'habileté • le développement • la stimulation • l'originalité • l'innovation • la confiance qu'il inspire • la politique • la flexibilité • le risque rapporté à l'opportunité qui se présente
En résumé :	
Les bons managers font les choses bien.	Les bons leaders font les bonnes choses.

Tableau 6: Différences de style.⁵²

⁵² W.BENNIS, A.WESLEY, Becoming a Leader, 1989 et J.W.McLEAN, W.WEITZEL, Leadership, Magic or Method?, 1991.

Dans tous les cas, ces deux termes se réunissent autour de notions communes telles que la communication, l'information durant les phases du projet et l'intercommunication entre tous les acteurs.

En conclusion sur ce point important, nous mettrons en avant les propos d'un gestionnaire de projet chez GSK selon lequel, il est souvent difficile de différencier chef de projet et gestionnaire de projet dont les définitions dépendent souvent des entreprises et des intitulés de poste. Pour mener un projet et contrôler son bon déroulement, un chef de projet doit être adaptable, communicatif, comprendre son environnement, accompagner le changement, développer des outils de pilotage, utiliser un management coopératif et transversal (et non direct) et bien entendu intégrer l'analyse de la valeur. La réussite d'un projet est souvent liée à un contexte mais aussi à la partie humaine (le groupe projet, le chef projet) et la structure d'approche.

B. Identification du projet

Ces gestionnaires de projet sont responsables de nombreux projets et dirigent une équipe de plusieurs personnes de profils différents (du niveau technicien à ingénieur).

Dans le cas du gestionnaire de projet dans l'automobile, un comité de direction valide les décisions sur le plan technique et logistique. En effet, le chef de projet n'est pas un expert dans un domaine mais s'appuie sur sa polyvalence pour mener à bien le projet qui lui est confié.

Nous pouvons illustrer la mise en place générale d'un projet dans cette industrie automobile par le tableau 7 ci-après :

Phases du projet	<u>Caractéristiques des phases</u>
Ph 0	Appel d'offre pour fixer le budget, les ressources et le coût de la R&D. L'offre est validée par le comité de direction.
Ph 1	Design initial (toujours différent du final) étude d'impact et style.
Ph 2	Validation design (simulation, prototype) ; Mise en place de la réglementation selon les pays ; Validation thermique et électronique ; Analyse des modes de défaillances (analyse de risques poussée) ; Validation par le constructeur : garantie 2 à 3 ans ; Lancement industrialisation du produit.
Ph 3	En milieu de phase : début de série, homologation. En fin de phase : sélection d'échantillons, présentation au client si tout est OK « scale-up ».
Ph 4a	Pré-séries (calibration, apprentissage de la fabrication, voiture test). Véhicule commercialisé pour un démarrage en série.
Ph 4b	6 mois après le projet est clôturé (vérifications des indicateurs tout est OK) .

Tableau 7 : Développement d'un projet dans une entreprise automobile.

Le gestionnaire de projet désigne l'équipe projet (R&D, qualité, achat...) et des métiers supports (opticien, électronicien...).

Le chef de projet réunit son équipe sur un plateau projet (lieu physique regroupant l'équipe venant de secteurs différents). Cela facilite les échanges et la communication.

C. Méthodes de gestion de projet.

En tant que gestionnaire de projet, différentes méthodes essentielles à leur quotidien sont mises en place.

-Le plan de communication : Afin de faire adhérer l'ensemble des membres d'une équipe projet à l'aboutissement du projet alors qu'individuellement, les objectifs peuvent être légèrement différents, il est nécessaire de communiquer largement sur les buts et les attendus du projet.

Concrètement, cela se déroule en mettant en place des réunions hebdomadaires avec l'équipe projet et en organisant une réunion de comité projet en fin de chaque étape importante du développement (réunions mensuelles). Concernant la relation avec les clients, un contact téléphonique est maintenu une fois par semaine. Pour faciliter la circulation des informations, le travail se déroule au sein d'un plateau projet.

Les principaux attraits du plan de communication peuvent se résumer en cinq points : ⁴⁹

1) Tout d'abord, le lancement du projet permet la première rencontre intra-équipe.

2) Ensuite, la prise de contact, en début et fin de projet avec le comité de direction, permet de suivre le bon déroulement du projet et de décider du lancement des phases importantes. De même, les rencontres hebdomadaires avec le comité de pilotage sont utiles afin de contrôler les ressources du projet et de suivre son avancement. Le but étant de créer des conditions favorables à la prise de décisions.

3) La mise en place de la réunion de projet fait partie intégrante du plan de communication. Cela permet l'échange, la diffusion de l'information et la prise de décision.

4) Ensuite, il est important de mesurer l'efficacité de la communication. Cela se produit en interne par l'étude du nombre de réunions, d'entretiens et le suivi de l'information diffusée. En externe, cela se traduit par le nombre de mails envoyés aux clients, les conférences de presse...

5) Pour finir, le plan de communication facilite l'accompagnement au changement. A savoir, lors de formations ou de modifications au sein du projet, la mise en place de moyens d'information permet d'anticiper au mieux chaque changement durant le développement du projet.

-La gestion de conflits : Les gestionnaires de projet mettent en place des moyens de communication, de management et enfin un détournement vers la hiérarchie si aucune des deux autres solutions n'a fonctionnée pour gérer un conflit. Il existe des formations professionnelles de plusieurs jours pour apprendre à gérer des conflits, et cet aspect sera développé dans la partie IV de ce travail. Cependant, il faut savoir que ce ne sont que des notions et qu'une bonne gestion se manifeste surtout par une expérience professionnelle solide dans différents secteurs.

-La gestion des risques : Elle permet d'anticiper au maximum les risques, il existe des logiciels spécifiques. Ils mettent en place des indicateurs de performance révisés tous les 3 mois. Les logiciels mis en place dans les laboratoires pharmaceutiques s'en inspirent.

D. Les formations pouvant être utiles pour accéder à ce métier.

Ce paragraphe permet d'offrir des conseils de formations professionnelles pouvant être utiles durant le cursus des étudiants en pharmacie. A travers l'avis récolté des professionnels, certaines qualités nécessaires pour le métier de chef de projet ainsi que des notions plus professionnelles sont illustrées dans cette partie.

Tout d'abord, les principales qualités personnelles pour devenir gestionnaire de projet sont :

- le sens de l'écoute et de la communication ;
- la rigueur ;
- l'esprit d'équipe.

De même, les aptitudes professionnelles se caractérisent par les critères suivants :

- faire preuve d'expérience dans différents domaines ;
- être capable d'acquiescer la confiance des clients et de son équipe ;
- montrer des capacités en organisation et en gestion des priorités ;
- savoir déléguer et prendre une décision.

Il en découle la nécessité de mettre en place des formations professionnelles évidentes.

1) Le management

« Management transversal et non hiérarchique. »

2) La communication

« Nécessité de faire adhérer les différents équipiers au même but. »

3) La gestion des risques

« Nécessité de prévoir et de lever les risques au fur et à mesure de l'avancement du projet. »

4) L'anglais pour une communication internationale

D'autres enseignements facultatifs pourraient être développés et portant sur :

- 1) La qualité.
- 2) L'élaboration de stratégies.
- 3) Les outils de gestion.

Ces formations seront mises en évidence dans la partie IV de ce travail.

Afin de conclure sur cette analyse, il semble intéressant de demander aux personnes interrogées leurs conseils pour devenir gestionnaire de projet.

Selon le chef de projet en automobile, il est important d'acquérir de l'expérience professionnelle pour être crédible (en général, il faut 7 ans pour devenir chef de projet). Un chef de projet doit savoir faire remonter les problèmes et faire preuve d'un esprit synthétique tout en sachant s'exprimer en public.

Selon le gestionnaire informatique, il est préférable de commencer par un petit projet pour s'entraîner et ainsi essayer d'acquérir des notions sur chacun des métiers impliqués pour pouvoir bien comprendre ce que les équipiers veulent. Mais bien sur, il faut avoir son avis sur la question et s'assurer qu'en cas de conflit, il existe bien une instance dirigeante avec le bon niveau hiérarchique pour trancher et décider (si toutes les décisions ne nous appartiennent pas).

III. Etude comparative des fonctions des chefs de projet dans les laboratoires pharmaceutiques à grande échelle.

(Voir annexes 4, 5, 6, 7, 8 et 9)

Dans cette analyse, six chefs de projet ont été mis à contribution pour répondre au questionnaire. Toutes ces personnes ayant des profils et des parcours différents (3 travaillant chez SANOFI, une chez PFIZER et deux chez GSK) mais toutes ayant un point commun, la passion de leur métier à travers la gestion de projet.

A. Profil

Ancienneté :

Il semble évident que pour devenir chef de projet, il faut acquérir une certaine expérience, que ce soit dans différents domaines ou par le biais d'une mission sur le terrain pour aller à la rencontre des collaborateurs du projet.

Si nous prenons l'exemple de SANOFI, les 2 chefs de projet en R&D rencontrés ont au minimum une dizaine d'années d'expérience derrière eux.

En effet, une crédibilité auprès de leur équipe et des gens qui les entourent est primordiale pour accéder à ce métier.

Il est important de travailler dans différents domaines avant d'accéder à ce poste (Production, Formulation, Management en Biotechnologie...)

En revanche, pour ceux travaillant chez GSK, leur rôle en tant que chef de projet de développement technique est relativement récent.

Formation :

Les chefs de projet chef SANOFI possèdent tous les trois un diplôme de docteur en pharmacie complété par une ou plusieurs formations complémentaires de type Master 2 le plus souvent effectuées en 6^{ème} année (Master Management de l'Innovation, DESS Formulation, Thèse de doctorat en chimie).

Par contre, les gestionnaires de projet chez GSK et Pfizer ont un profil différent. En effet, ce sont des ingénieurs en chimie, physique, biologie ou qualité avec une spécialisation au cours de leur cursus en développement des produits pharmaceutiques et logistique et en recherche clinique.

Ces formations nous indiquent que l'objectif premier de ces personnes n'était pas de devenir chef de projet dans l'industrie pharmaceutique. Cette considération est normale étant donné la récente apparition du poste dans les laboratoires de santé. Cela nous montre qu'avec de l'expérience professionnelle acquise au fil de leur cursus professionnel, ils ont acquis les compétences nécessaires pour assurer la mission de gestionnaire de projet.

Gestionnaire de Projet vs Chef de projet :

En ce qui concerne leur avis sur l'intitulé de leur métier, la plupart considère que le métier de gestionnaire de projet et chef de projet sont similaires. Selon les propos recueillis auprès d'un chef de projet chez GSK, il ressort que tout dépend de ce que l'on entend par chacun des deux noms de poste...

Pour lui, dans l'organisation de la gestion d'un projet, il y a plusieurs niveaux :

- le sponsor est la personne chargée de donner les moyens (ressources humaines, matérielles ...) pour que le projet puisse être mené à bien.
- le chef de projet est chargé de la gestion à proprement parler du projet (implémentation: gestion et affectation des ressources, du temps, des moyens, définition du planning, organisation des ressources) pour que tout soit en place au moment où les acteurs en ont besoin... Le chef de projet est la personne responsable. Dans ce sens là, le chef du projet est aussi le gestionnaire.

Pour résumer, un chef de projet est chargé de la gestion de projet. Dans le cas de projet important (impliquant plusieurs services, sites, domaines d'expertise, ...) la situation est peut être différente.

En revanche, certains pensent que ces métiers sont distincts. A savoir, une personne peut accéder à ces deux métiers mais elle aura deux fiches de poste différentes. Pour un chef de projet en poste chez Pfizer, le chef de projet est le responsable de la gestion de son projet. Le gestionnaire suit les directives du chef de projet même s'il est autonome sur certaines activités.

Mais pour la plupart d'entre eux ces métiers s'entrecroisent fortement. A savoir, leur mission au quotidien est de gérer les problèmes pour mieux les anticiper. Pour un des professionnels de santé, la différence réside dans le fait qu'un chef de projet se limite à un seul projet. Elle compare le gestionnaire de projet dans l'automobile avec celui de l'industrie pharmaceutique.

Selon elle, dans l'industrie automobile un projet clôturé est établi suite à un ensemble de tâches différentes qui ne se compromettent pas entre elles. A la différence de la santé où un projet en R&D débute avec une seule molécule connue pour toutes ses propriétés. Si au cours du développement, une des ces caractéristiques n'est pas remplie, tout le projet s'écroule. Cette remarque est en contradiction avec l'entretien

avec un gestionnaire de projet dans l'automobile. En effet, celui-ci considère qu'un projet dans l'automobile est constitué de phases de développement indépendantes entre elles.

B. Identification du projet

Le chef de projet est amené à manager une équipe pluridisciplinaire. Plus il occupe un poste avec des responsabilités, plus il dirige une grande équipe (50 personnes pour un directeur des opérations projet). En général, il ne gère pas un mais plusieurs projets.

Dans l'industrie pharmaceutique internationale, il existe souvent une équipe de pilotage pour prendre les grandes décisions concernant le projet (aspects techniques, réglementaires, qualité, communication...).

Pour un meilleur travail d'équipe, le travail en plate-forme (clinique/ réglementaire/ formulation/ production) est essentiel pour garantir une bonne circulation de l'information et une présence physique des personnes sur leur projet. Cet espace physique consacré aux acteurs du projet a fait ses preuves dans l'industrie automobile.

La relation « projet-entreprise » est conglomérale. Dans les entreprises pharmaceutiques à grande échelle, il y a des projets porteurs dans différents secteurs d'activités (R&D, Production, Marketing, Développement technique...). Si le projet échoue, l'avenir de l'entreprise n'en dépend pas.

Le nombre de projets étant important, le principal enjeu réside dans la coordination des projets entre eux.

C. Méthode de gestion de projet.

Dans les laboratoires de santé à grande échelle, la gestion de projet fait partie intégrante de l'entreprise. C'est pourquoi, il y a une mise en place dans toutes ces infrastructures d'un plan de communication, d'une analyse de risque et d'une bonne gestion des conflits.

-Le plan de communication : Plus un chef de projet dirige une équipe nombreuse plus cet outil de management devient stratégique.

En illustration de cette méthode, nous pouvons prendre le cas d'une restructuration lors d'un changement (départ à la retraite, licenciement...). En effet, la communication permet l'accompagnement au changement. Si toutes les informations sont transmises au bon moment et aux bonnes personnes, les modifications qui suivent sont bien prises en compte et le changement se déroule sans complication.

Cependant, un chef de projet n'a pas défini de plan de communication car son projet était considéré comme un sous-projet s'intégrant dans un projet de plus grande envergure pour lequel un plan de communication avait déjà été établi.

-La gestion de conflits : Elle est primordiale au sein de toute entreprise à grande échelle. En effet, la polyvalence des personnes constituant l'équipe de projet amène souvent des conflits relationnels. Le chef de projet mène des actions de management (discussion avec les différents acteurs), communication (mise à plat de la situation et prise de connaissance des différents points de vue pour comprendre le problème) voir un détournement vers la hiérarchie si le problème devient trop important et/ou s'il veut obtenir des conseils d'une tierce personne.

-Un autre critère indispensable à ce métier est la gestion des risques. Pour mener à bien un projet, une analyse de risque doit être mise en place au lancement du projet.

Il y a deux choses distinctes. Tout d'abord, les risques que le projet ne soit pas mené à terme (risques pour l'entreprise), ce qui définit en général le pourquoi et le niveau d'urgence du projet. Doivent être pris en considération également, les risques potentiels lors de la réalisation du projet (manipulations de produits chimiques...). Ces deux points font l'objet d'une analyse de risque complète et détaillée.

Cette analyse s'appelle « Risk management plan » ou « Plan de gestion de risque ». C'est un document préparé par un chef de projet et, servant à prévoir les risques. Il sert à estimer l'efficacité, créer des plans d'intervention dans le but d'atténuer ces risques.

Le risque est inhérent à tout projet, et les gestionnaires de projet doivent évaluer les risques en permanence et élaborer des plans pour y faire face. Le plan de gestion des risques contient une analyse des risques potentiels, ainsi que des stratégies d'atténuation sur les problèmes rencontrés lors du développement du projet. Le plan de gestion des risques doit être réexaminé périodiquement par l'équipe du projet. Il est rédigé au cours de la vie du projet et en général une personne y est dédiée pour anticiper les risques du projet et calculer la probabilité d'occurrence de chacun d'entre eux.

Il existe d'autres outils courants comme le FMEA (Failure Modes, Effects and critical Analysis) (AMDEC : analyse des modes de défaillances, de leur effet et de leur criticité) qui a été illustré lors de la partie II «Outils en gestion de projet».

Cependant, une coordinatrice des opérations cliniques n'a pas instauré d'analyse de risque. Cela s'explique par un manque de temps et de ressources humaines. En revanche, elle reconnaît l'utilité de cet outil de gestion pour anticiper les problèmes survenant lors du développement du projet.

D. Les formations pouvant être utiles pour accéder à ce métier.

Pour commencer, la fonction de chef de projet ou de gestionnaire de projet dans les grands laboratoires industriels est équivalente. Pour accéder à ce métier, il faut avoir des qualités telles que : le sens de l'organisation, l'esprit d'équipe, la disponibilité, la communication transverse, le pouvoir d'influence et des qualités de relations humaines.

A travers ces aptitudes, on peut facilement identifier quelles disciplines seraient indispensables pour la formation professionnelle des étudiants en pharmacie.

Selon la plupart de ces industriels, il est primordial d'acquérir des compétences en management, en corrélation avec le project management institute (PMI) ou d'acquérir une formation par le biais des entreprises pharmaceutiques :

- en communication pour savoir écouter et prendre des décisions ;
- en gestion des risques pour apprendre à anticiper sur le planning du projet ;
- en connaissance d'outils de gestion pour gagner du temps ;

- en anglais car la plupart des projets sont internationaux.

En revanche, si le marketing est une discipline facultative quand on veut devenir chef de projet, dans les domaines de l'industrie pharmaceutique, il peut être utile de posséder des notions en économie de santé pour mieux connaître l'implication du projet dans l'entreprise.

La formation aux recrutements est utile pour choisir au mieux son équipe de projet mais cette notion peut s'acquérir sur le terrain professionnel.

En revanche, la qualité (assurance qualité, contrôle qualité) est une discipline mise en place tout au long du cursus pharmaceutique. Les jeunes diplômés ont en général une bonne connaissance de ce domaine à la fin de leur parcours universitaire.

Pour conclure sur cette analyse concernant les entreprises pharmaceutiques à grande échelle, nous pouvons illustrer la gestion de projet par une phrase d'un chef de projet : *« Pour moi, il y a autant de métiers de chef de projet que de projets. Il n'est pas possible de faire des généralités sur ces métiers. Il s'agit d'un métier transversal. Avant tout, un chef de projet devra s'adapter à son environnement et au projet qui lui est confié. »*

IV. Etude comparative des fonctions des chefs de projet dans des laboratoires pharmaceutiques à petite échelle.

(Voir annexes 10, 11 et 12).

A. Profil

Ancienneté et formation:

Les personnes rencontrées travaillent dans des entreprises diverses (biotechnologies, médicaments vétérinaires...).

Ce sont des postes récents, d'ancienneté en moyenne de 2 à 5 ans, demandant beaucoup de compétences (PDG d'une société de biotechnologie, directeur des opérations cliniques et un responsable en développement et innovation).

Pour les deux personnes titulaires d'un diplôme d'état de docteur en pharmacie avec chacune une formation complémentaire de type DESS, le métier qu'elles exercent

correspond à leurs attentes universitaire. Le parcours de la directrice des opérations cliniques est différent avec une thèse de pharmacologie moléculaire et une évolution dans le métier de la recherche clinique (Attaché de recherche clinique → Chef de projet → Directeur des opérations cliniques). Actuellement, son métier n'est pas en adéquation avec ses attentes à la sortie de son cursus universitaire. En effet, sa formation scientifique de base ne comprenait pas tous les aspects de gestion des opérations qu'elle effectue maintenant. L'atout majeur du diplôme de pharmacien est d'apporter une polyvalence et une technique de travail permettant d'appréhender au mieux la notion de gestion de projet.

Chef de projet vs Gestionnaire de projet :

Selon ces professionnels de santé, ces deux notions se confondent mais une même personne peut être à la fois chef et gestionnaire de projet en ayant deux fiches de poste distinctes. En ce qui concerne le chef de projet, c'est le coordinateur de l'équipe. Il gère une équipe pour mener à bien le projet et atteindre les objectifs de cout, délais et performance. Il peut gérer différents projets et, il a un rôle plus global de gestion.

Le rôle du gestionnaire de projet est différent dans le sens où il peut gérer un projet sans animer d'équipe. C'est un métier plus axé sur la logistique et la gestion du portefeuille. Il n'a pas forcément les compétences techniques spécifiques mais il a un rôle de planificateur.

Selon ces personnes, ces métiers sont différents mais elles considèrent exercer ces deux métiers au quotidien d'où la confusion qu'elles expriment au début du questionnaire.

B. Identification du projet

Les gestionnaires de projet, dans des entreprises pharmaceutiques à plus petite échelle, dirigent de nombreux projets (plus d'une vingtaine). Leur responsabilité les amène à coordonner une équipe de plusieurs personnes (environ une vingtaine pour la directrice des opérations cliniques). Certains travaillent en partenariat avec des laboratoires industriels à grande échelle et d'autres se destinent à une part de marché plus réduite

mais plus sélective. C'est le cas de SOGEVAL ; cette PME est spécialisée dans le médicament vétérinaire.

Dans tous les cas, l'entreprise et projet sont congloméraux. Il y a des créations de filiales ou de département spécifiques dédiés au projet.

La relation projet-entreprise est faible, le nombre de projets est grand et le principal enjeu réside dans la coordination des projets.

C. Méthode de gestion de projet

Les petites et moyennes entreprises pharmaceutiques n'ont pas de méthodes en gestion de projet autant développées que dans les « Big Pharma ».

-Le plan de communication : Cet outil de gestion n'est pas applicable à leur entreprise.

Il est mis en place un plan d'étude interne et externe. L'information est présente et importante au sein de l'équipe projet ainsi qu'au niveau de la relation avec les clients de l'entreprise mais il n'y a pas de plan défini faute de temps et/ou de moyens.

-La gestion de conflits : Plus la fonction hiérarchique est importante plus on est amené à gérer des conflits. Toutes les méthodes sont applicables selon l'importance du conflit. En effet, en premier lieu, des méthodes de communication sont instaurées (organisation de « face to face »). C'est la méthode la plus efficace et utilisée en première intention, elle est essentielle pour comprendre et gérer au mieux les problèmes. Ensuite, si le problème n'est pas réglé une mise en place de moyens de management est nécessaire. A savoir, une redistribution des rôles et des fonctions et la mise en place de mesures préventives est effectuée.

Si cela ne suffit pas, des sanctions peuvent être envisagées ou un détournement vers la hiérarchie conduisant à une réaffectation dans un autre service. Cette méthode s'utilise en dernier recours et la plupart des personnes interrogées ne l'ont pas pratiquée.

-La gestion des risques : Pour ces personnes, il est essentiel de mettre en place un plan d'action de gestion des risques. Soit il est confié à une société prestataire, soit c'est l'entreprise en interne qui instaure une gestion des risques, avec des indicateurs de performance, pour anticiper au mieux les étapes clés du chemin critique.

D. Les formations pouvant être utiles pour accéder à ce métier.

Tout d'abord, les qualités essentielles à acquérir pour devenir chef de projet/ gestionnaire de projet sont l'honnêteté, l'écoute, la réactivité et la rigueur. Ce métier leadership demande des aptitudes professionnelles telles que l'organisation, la capacité d'animer une équipe et de savoir anticiper et d'avoir un bon esprit de synthèse ainsi que de la rigueur.

Après l'énumération de ces compétences, il semble cohérent que des formations professionnelles puissent être mises en place au sein de l'université.

La formation théorique en communication est importante. Il est nécessaire d'avoir de bonnes notions afin de les appliquer au mieux dans la vie de tous les jours.

La qualité est essentielle car elle est omniprésente dans leur métier. De même, une formation en gestion des risques permettrait de mieux anticiper. Il en est de même pour la connaissance des outils de gestion afin d'acquérir un gain de temps. Et enfin, l'anglais, discipline incontournable pour s'exprimer à l'échelle internationale.

En formation facultative, il y a le management. Selon les chefs de projet, cela n'est pas primordial car c'est en pratiquant qu'on apprend les erreurs à ne pas faire.

Pour être un bon gestionnaire de projet il faut toujours se remettre en cause : savoir/ vouloir/ pouvoir («SVP»).

V. Etude comparative des fonctions des chefs de projet dans des sociétés prestataires de services.

(Voir annexes 13, 14 et 15).

Pour compléter au mieux la vision de la gestion de projet à travers des professionnels de santé, l'avis de chefs de projet dans des sociétés prestataires type CRO⁵³ (contract research organization est un organisme de service qui fournit un soutien aux laboratoires pharmaceutique et de biotechnologie sous forme de sous-traitance des services de recherche pharmaceutique tant pour les médicaments et dispositifs médicaux) ou de consulting⁵⁴ (un consultant est un prestataire de services en conseil. Les consultants sont souvent regroupés au sein de sociétés de conseil, ou bien interviennent de façon indépendante. Pour résumer, un consultant est un spécialiste extérieur à une organisation à qui l'on fait appel afin d'obtenir un avis au sujet d'une question ou de l'aide pour résoudre un problème précis) comme la société Sunnikan m'a semblé essentiel pour avoir une vision plus large de ce métier.

A. Profil

Ancienneté :

Les deux personnes ayant répondu à cette question ont des postes relativement récents en tant que chef de projet (6 mois à 2 ans).

Formation :

Les parcours de ces trois gestionnaires de projet sont très variés. Il y a un ingénieur en biologie industrielle, un docteur en Pharmacie avec un DESS en Assurance Qualité et un docteur en Médecine ayant fait une formation au CESAM (centre d'enseignement de la statistique appliquée à la médecine et à la biologie médicale). Cela nous montre que pour devenir chef de projet différentes voies sont possibles. Ce métier polyvalent offre un large choix de formations scientifiques de niveaux bac+5.

Pour le médecin et le pharmacien, leur parcours universitaire correspondait totalement à leur envie de devenir chef de projet. Cela peut s'expliquer par le fait que ce sont des jeunes actifs et par ce fait, ils ont pris connaissance de ce métier durant leurs études.

⁵³ http://en.wikipedia.org/wiki/Contract_research_organization consulté le 20/03/11

⁵⁴ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Consultant> consulté le 20/03/11

En revanche, l'ingénieur ne s'imaginait pas chef de projet ; elle n'avait pas eu connaissance de cette profession pendant son cursus universitaire.

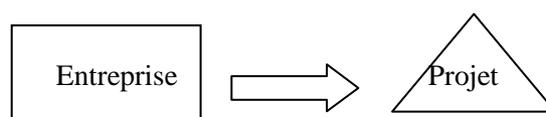
Gestionnaire de projet vs Chef de projet :

Le médecin et le pharmacien se considèrent tous les deux gestionnaires de projet. A savoir que le chef de projet est inclus dans la gestion de projet qui regroupe une notion plus globale (comprendre la recherche, mise en place et suivi, notamment sur le plan juridique et financier).

A contrario, pour l'ingénieur qui se considère chef de projet, son métier prend en compte des notions plus générales que le gestionnaire de projet. Il gère le budget et le management tandis que le gestionnaire de projet s'occupe de la partie opérationnelle du projet. Cette remarque est en contradiction avec les revues publiées sur ce sujet, illustrées dans la partie B « Analyse des questionnaires des gestionnaires de projet référents. »

B. Identification du projet

Au niveau de la CRO, le chef de projet mène une équipe d'une dizaine de personnes sur des essais cliniques ayant pour clients des laboratoires pharmaceutiques. Pour le pharmacien consultant, il n'y a pas vraiment d'équipe définie. Ce sont des personnes qui, comme lui, travaillent sur le même projet interne au laboratoire et au niveau international. En général, les sociétés prestataires ne fonctionnent que par et pour le projet. A savoir, la place du projet à une importance primordiale dans l'entreprise. Nous pouvons donc considérer que cette entreprise est leader dans les projets. A savoir, l'entreprise est engagée dans de nombreux projets. Le succès ou l'échec de ceux-ci peuvent compromettre son avenir.



C. Méthode de gestion de projet.

Le plan de communication :

La majorité d'entre eux a établi un plan de communication. Quand cela n'est pas le cas, la principale raison vient du fait que le projet vient de commencer et qu'il n'y a qu'une petite équipe sur le projet.

La gestion de conflits :

La plupart d'entre eux a déjà géré des conflits. Leur méthode se résume en trois étapes.

- La communication par téléphone ou mise en place de réunion
- Le management par la remise en place de la bonne gestion des objectifs de chacun
- Le détournement vers la hiérarchie en faisant appel aux ressources humaines pour une possible réaffectation à un autre département et pour avoir un avis tranché.

La gestion des risques :

Pour la majorité de ces chefs de projet, il n'y a pas de moyens mis en place pour identifier et évaluer les risques. Cela s'explique par un manque de temps et de connaissances. Pour le pharmacien, une démarche réglementée et formalisée de « risk assessment » a été instaurée dans l'entreprise.

D. Les formations pouvant être utiles pour accéder à ce métier.

Pour la plupart des personnes interrogées au cours de cette étude, les qualités essentielles à acquérir tant au plan personnel que professionnel sont :

- la rigueur, l'anticipation, la facilité de communication
- la capacité à budgétiser, la maîtrise en risk management et ressource management.

Selon eux, les formations importantes sont le management pour la bonne gestion d'une équipe, la qualité pour connaître et maîtriser la rigueur des études cliniques et la gestion des risques pour apprendre à anticiper.

Ensuite pour certains d'entre eux, la communication est une discipline importante à mettre en place à la faculté pour maîtriser le bon relationnel entre les différents

intervenants (clients, investigateurs...), la connaissance en outils de gestion permet d'avoir un plus pour gérer au mieux les projets. Pour l'ingénieur chef de projet, la formation aux recrutements permet de mieux connaître ses interlocuteurs (Attaché de Recherche Clinique, Techniciens...) et l'élaboration de stratégie montre une bonne construction du projet

Pour conclure sur cette analyse, on peut illustrer la remarque du pharmacien gestionnaire de projet en audit. Selon lui, on a de la chance en France d'avoir un diplôme de pharmacien reconnu qui nous permet de naviguer facilement dans tous les secteurs de l'industrie pharmaceutique et de devenir plus facilement gestionnaire de projet par la polyvalence de nos études.

VI. Etude comparative des fonctions des chefs de projet en milieu hospitalier.

(Voir annexes 16 et 17).

Pour analyser la notion de gestion de projet, il m'a semblé intéressant d'interroger des professionnels de santé dans le milieu institutionnel. En effet, leur avis permettra de mieux comparer les différents profils requis pour aboutir au métier de gestionnaire de projet.

A. Profil

Ancienneté :

Pour devenir chef de projet en recherche clinique dans un CHU, il faut avoir eu de l'expérience dans d'autres domaines (soit dans d'autres secteurs, soit dans l'industrie pharmaceutique).

L'importance de ce métier réside dans la connaissance globale d'un projet au niveau des techniques de travail et de management.

Formation :

Comme la plupart des chefs de projet, ces personnes ont obtenu un diplôme d'état de docteur en pharmacie ou de médecine, suivi de formations supplémentaires telles qu'un DESS de pharmacie industrielle ou un diplôme en statistique et management.

Gestionnaire de projet vs Chef de projet :

Les deux métiers se confondent totalement. En effet, l'essence même de ce métier réside dans une collaboration avec une équipe projet. Nous pouvons voir dans les fiches de poste de la fonction hospitalière que ces deux métiers sont synonymes : ⁵⁵

Fiche de fonction du chef de projet :

- **Définition** : Gérer un portefeuille de projets en recherche clinique (dont l'établissement est promoteur) sur les aspects réglementaires, financiers, logistiques, administratifs, organisationnels et humains

- **Autres appellations** : Responsable d'études cliniques
 Attaché de recherche clinique (ARC) manager
 Gestionnaire de projets de recherche clinique

- **Activités :**

- Contrôle de l'application des règles, procédures, normes et standards, dans son domaine d'activité
- Contrôle du respect des délais, des dates limites (produits, dossiers, interventions.)
- Encadrement d'équipe(s), gestion et développement des personnels
- Établissement / actualisation et mise en œuvre de procédures, protocoles, consignes, spécifiques à son domaine
- Établissement de cahier des charges, relatif à la problématique client
- Gestion des moyens et des ressources : techniques, financières, humaines, informationnelles
- Planification des activités et des moyens, contrôle et reporting
- Recherche de moyens financiers, humains, logistiques pour la mise en œuvre des projets
- Suivi des événements indésirables
- Traitement et analyse des réponses aux appels d'offres

B. Identification du projet

Le chef de projet mène plusieurs projets en même temps tant au niveau du promoteur (CHU d'Angers) que pour l'investigateur. L'équipe managée est constituée de plusieurs

⁵⁵ <http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/spip.php?page=fiche-metier&idmet=164#ancre1> consulté le 11/12/10

personnes sur chaque projet avec de nombreux collaborateurs (investigateurs, data manager, biostatisticien...).

Il n'existe pas de comité de pilotage au sein du CHU. Il y a des réunions entre différents collaborateurs. Les investigateurs sont impliqués en terme scientifique et pour développer le projet en terme réglementaire et budgétaire.

Le projet et le CHU sont dans une relation de type congloméral. Si le projet échoue, l'avenir de l'entreprise n'en dépend pas.

C. Méthode de gestion de projet

Il n'existe pas de plan de communication au sein du département de recherche clinique du CHU. Cela s'explique par les petits effectifs composant ce secteur et par le but non lucratif de la recherche clinique en institution. Il n'y a pas de promotion pour commercialiser un médicament donc aucun moyen de communication n'est mis en place.

En général, si un conflit relationnel apparaît, le chef de projet prend des mesures essentiellement liées à la communication. A savoir, il provoque une réunion avec le ou les personnes concernées afin de poser le problème et de trouver la solution en étant le médiateur.

La recherche clinique dans une institution publique n'a pas les mêmes enjeux que celle se déroulant en industrie. Le but du développement clinique au sein d'un CHU n'est pas d'aboutir à la commercialisation du produit par une AMM. Son principal attrait est de faire progresser la recherche afin de publier dans des revues scientifiques.

C'est pour cela que la mise en place d'une gestion des risques n'est pas nécessaire car les enjeux sont différents. En revanche, il y a un planning prévisionnel des tâches, une gestion du budget et des ressources et une mise en place de procédure de travail.

D. Les formations pouvant être utiles pour accéder à ce métier.

Les qualités nécessaires sont l'organisation, la capacité d'écoute et la précision. Les aptitudes professionnelles qui en découlent concernent surtout la communication, une facilité d'adaptation et une bonne capacité d'analyse.

Selon le site de la fonction hospitalière, il faut associer : ⁵⁵

Le savoir être :

- Arbitrer et/ou décider entre différentes propositions, dans un environnement donné
- Concevoir et rédiger une documentation technique, spécifique à son domaine de compétence
- Concevoir, piloter et évaluer un projet, relevant de son domaine de compétence
- Conseiller et orienter les choix d'une personne ou d'un groupe, relatifs à son domaine de compétence
- Définir, allouer et optimiser les ressources au regard des priorités, des contraintes et variations externes / internes
- Évaluer une charge de travail
- Identifier, analyser, prioriser et synthétiser les informations relevant de son domaine d'activité professionnel
- Piloter, animer / communiquer, motiver une ou plusieurs équipes
- S'exprimer en face -à- face auprès d'une ou plusieurs personnes

Connaissances

Description	Degré
Anglais scientifique	Connaissances détaillées
Conduite de projet	Connaissances détaillées
Éthique et déontologie médicales	Connaissances générales
Management	Connaissances détaillées
Méthodes de recherche clinique	Connaissances détaillées
Organisation et fonctionnement interne de l'établissement	Connaissances détaillées
Réglementation relative à la recherche clinique	Connaissances détaillées
Vocabulaire médical	Connaissances détaillées

Les formations essentielles à acquérir pour devenir chef de projet à l'hôpital sont, bien entendu, le management afin de régler au mieux des relations conflictuelles et organiser des réunions, la communication pour apprendre à écouter et prendre les meilleures

décisions, la qualité pour mettre en place des procédures d'assurance qualité afin de garantir le bon suivi du projet.

L'autre compétence semblant se démarquer est la maîtrise de l'anglais du fait d'un métier orienté vers l'international.

Pour le médecin coordinateur d'études cliniques, l'expérience et la personnalité sont nécessaires pour accéder à ce métier.

VII. Analyse générale de l'étude.

Afin de synthétiser toutes les données issues de ces questionnaires, il nous a semblé cohérent de faire une analyse globale de l'étude concernant les professionnels de santé. Nous allons répartir cette analyse en 4 étapes illustrées par des graphiques statistiques.

A. Profil

D'après les données recueillies, la plupart des chefs de projet ont un doctorat de pharmacie ou de médecine ou au moins un bac +5 de sciences. Il semble évident que ce sont des professionnels ayant un minimum d'expérience dans le milieu professionnel tant au niveau des secteurs d'activités que du type d'institution (laboratoire, hôpital...). Il en ressort aussi que ces personnes ont acquis des formations supplémentaires (DESS Assurance qualité, Master Management, CESAM, Formation MBA...) durant ou après leur cursus universitaire pour accéder plus facilement à ce métier.

En ce qui concerne leur avis sur leur fonction au sein de l'entreprise, nous pouvons constater que la majorité d'entre eux se considèrent à la fois Gestionnaire de projet et Chef de projet.

Ces données sont illustrées dans le graphique suivant :

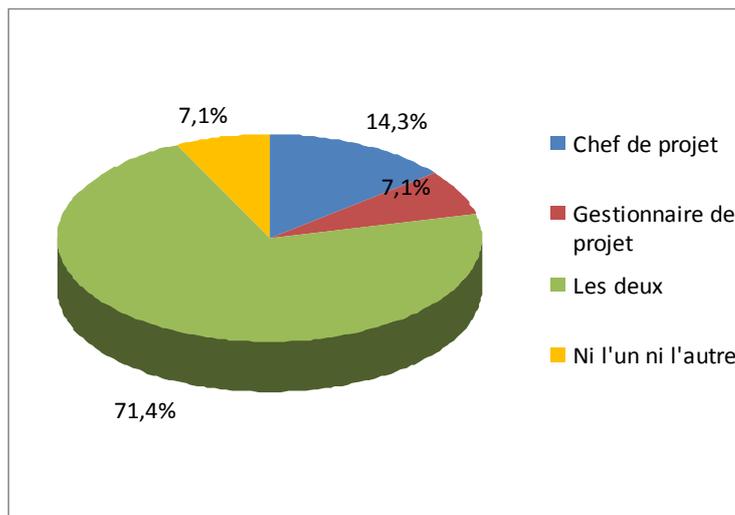


Figure 18 : Gestionnaire de projet vs Chef de projet.

Cependant, même si une majorité d'entre eux confond ces deux termes, pour certains ils exercent un métier regroupant les deux fonctions au sein de leur entreprise.

De plus, à travers ce second graphique nous allons voir comment ces professionnels de santé percevaient la notion de chef ou gestionnaire de projet à la fin de leur cursus universitaire.

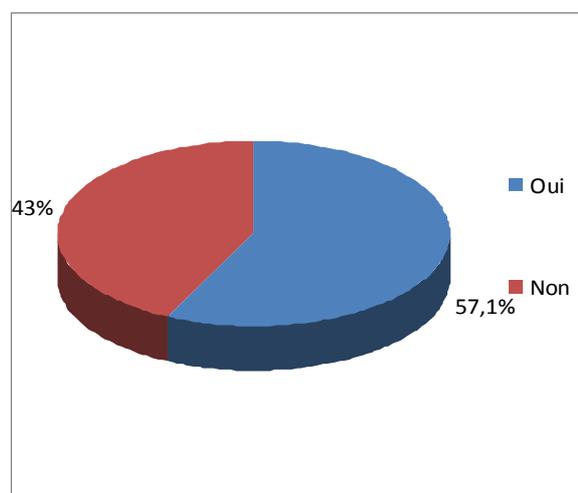


Figure 19 : Attentes des professionnels de santé sur leur métier à la fin de leur parcours de formation.

Seulement un peu plus de la moitié d'entre eux voulait devenir chef de projet. Deux hypothèses sont envisageables :

- soit cette notion est récente et de ce fait ils n'en avaient pas connaissance à la fin de leur formation universitaire ;
- soit ils ont travaillé dans différents secteurs de l'industrie pharmaceutique. La plupart des employés changent en général tous les 5 ans de poste et de fonction. Et donc au fil de leur carrière, ils se sont dirigés vers ce métier.

B. Identification du projet

En ce qui concerne l'organisation et la place du projet dans leur quotidien, nous pouvons constater que le projet a une place importante dans l'entreprise. Il y a des projets porteurs dans différents secteurs d'activités de l'entreprise. Si un projet échoue, l'avenir de l'entreprise n'en dépend pas.

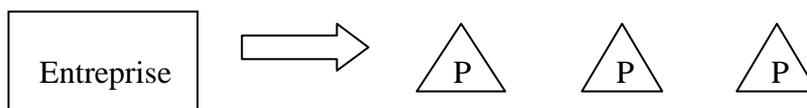


Figure 20 : La relation projet entreprise de type congloméral

La majorité manage une équipe de plusieurs personnes de formation complémentaire et de niveaux différents. Il existe dans les Big-Pharma une meilleure organisation autour du projet : mise en place de comité de pilotage, de comité de direction...

C. Méthode de gestion de projet

Le métier de chef de projet consiste à mener à bien un projet. Cette mission ne peut être accomplie sans outils adéquats. Les graphiques suivants illustrent leur méthodologie en gestion de projet concernant la mise en place d'un plan de communication, la gestion de conflits et la gestion des risques.

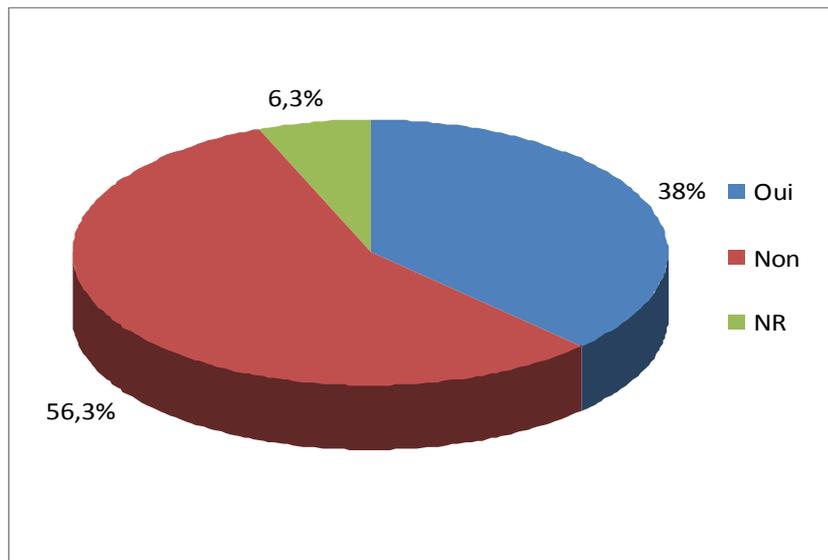


Figure 21 : Mise en œuvre d'un plan de communication.

Nous pouvons noter qu'une majorité d'entre eux a mis en place cette méthode de management incontournable selon les référents en gestion de projet pour diffuser au mieux les informations concernant le projet que ce soit intra équipe ou avec la direction et les clients.

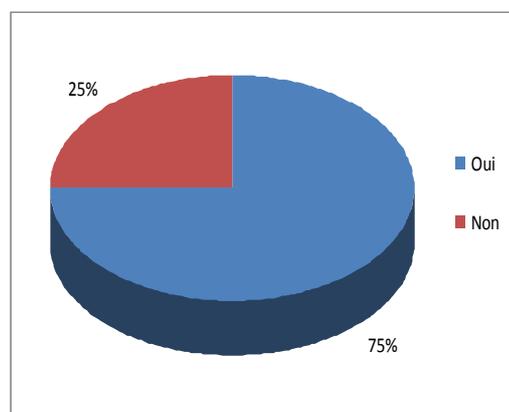


Figure 22 : La gestion de conflits relationnels dans le projet.

D'après la figure 22, les gestionnaires de projet travaillant dans des laboratoires ainsi que les référents ont répondu « oui » à cette question.

En général, un manager d'équipe (fonction du chef de projet) est ou sera amené à gérer des conflits par des actions de communication (rencontre des personnes concernées), de management (prise de décision) voir d'un détournement vers la hiérarchie.

Enfin, la dernière méthode mise à l'étude dans ce questionnaire est l'analyse des risques du projet.

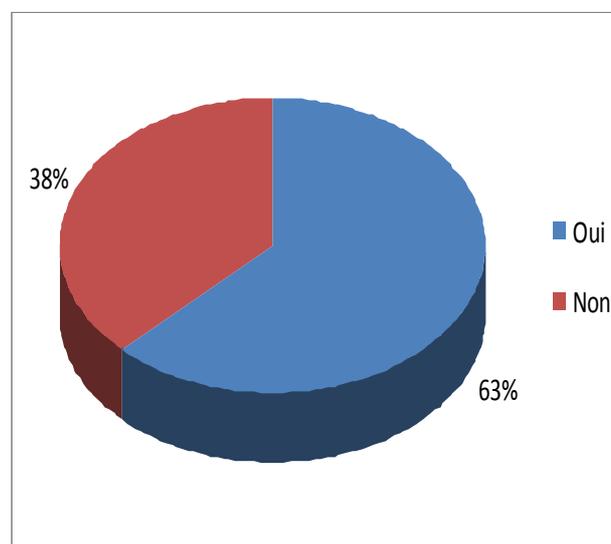


Figure 23 : Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Comme pour la gestion des conflits, les personnes qui ont majoritairement « oui » à cette question sont les référents en gestion de projet ainsi que les industriels. Cette gestion se traduit par la mise en place d'un « Risk assessment » précédemment défini dans les analyses de questionnaires par institution. Le but étant d'anticiper tous les problèmes pouvant survenir au développement du projet. On notera que dans des institutions comme le CHU d'Angers, il n'y a pas de méthode en gestion de projet faute de temps, de personnels et surtout de moyens.

Evidemment, ce sont des données non exhaustives. Une évaluation plus approfondie des méthodes en gestion de projet aurait été intéressante, concernant notamment la

gestion des ressources humaines en évaluation temps plein (ETP) et la planification du budget du projet. Mais utiliser un questionnaire comme outil d'évaluation demande un temps limité (45 minutes maximum par personne) pour répondre correctement à toutes les questions sans se précipiter.

D. Les formations pouvant être utiles pour accéder à ce métier.

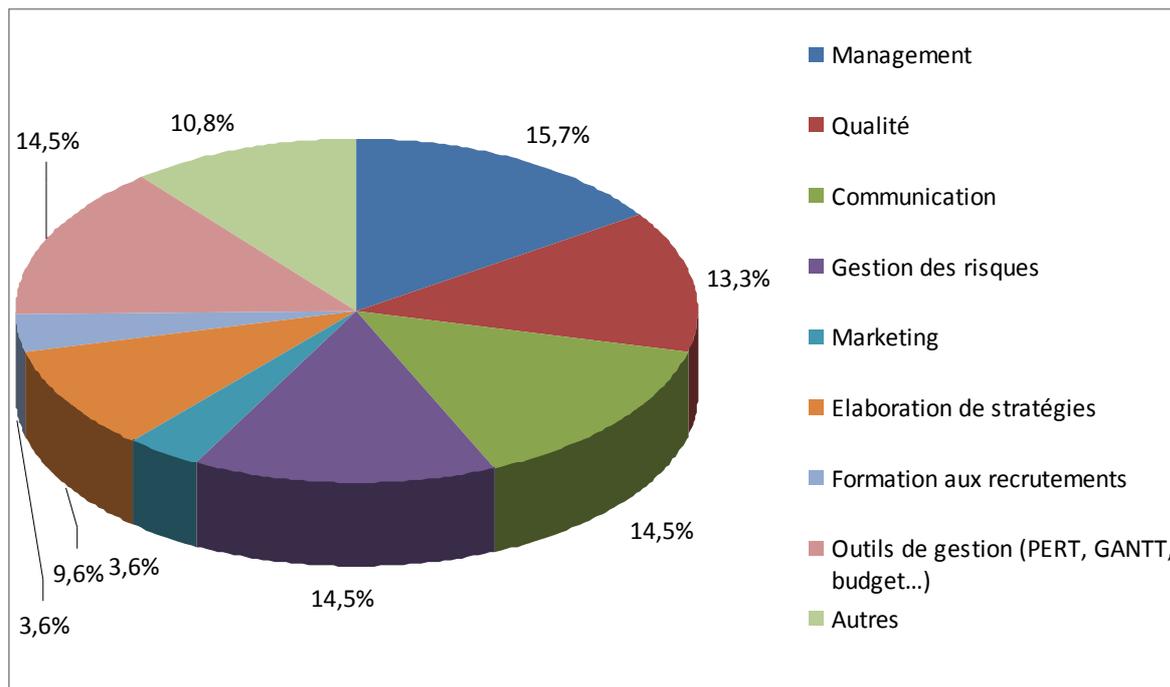


Figure 24 : Formation à acquérir pour accéder à ce métier.

D'après les données de ces questionnaires et l'avis des gestionnaires de projet référents, cinq formations se distinguent du panel proposé. Le management discipline incontournable pour diriger une équipe est en tête, suivie de près de la formation en outils de gestion. En effet, pour accéder à ce métier il paraît évident de savoir utiliser les outils du quotidien d'un gestionnaire de projet. Une formation théorique serait utile pour gagner du temps et optimiser son travail. De même, une maîtrise de la gestion des risques est essentielle pour anticiper au maximum les problèmes survenant au développement d'un projet. L'initiation à la communication est aussi recommandée en début de carrière. Quelque soit le travail d'un pharmacien et plus spécifiquement celui travaillant en équipe, cette discipline est incontournable pour savoir écouter et faire

passer les bons messages. La dernière formation qui se distingue de ce graphique est la qualité. Cependant, cette formation existe déjà durant le cursus universitaire pharmaceutique mais une formation plus orientée serait un atout pour concrétiser cette discipline. La rubrique « autres » regroupe surtout la formation professionnelle en anglais. De nos jours, un pharmacien industriel ne peut pas travailler sans maîtriser un minimum cette langue. Pour finir, on notera que le marketing, la formation aux recrutements et l'élaboration de stratégies sont des notions secondaires qui s'éloignent du métier de chef de projet mais qui peuvent lui servir pour acquérir une vision plus large du projet au sein de l'industrie. Nous allons, dans la partie suivante, détailler les formations essentielles permettant aux jeunes pharmaciens diplômés d'accéder au mieux à ce métier, et présenter les formations professionnelles existant actuellement.

VIII. Cas pratique ; rencontre avec un gestionnaire de projet dans une entreprise pharmaceutique à grande échelle (SERVIER)

(Voir annexe 18).

Dans ce laboratoire, la gestion de projet occupe une place transversale au sein des différents secteurs de R&D. Ce gestionnaire de projet a actuellement une dizaine de projets en R&D correspondant chacun au développement pré clinique ou clinique d'un candidat médicament dans des indications thérapeutiques. Ce département travaille pour la R&D en participant à l'équipe pilote et en mettant en place les plannings stratégiques pour la direction R&D.

L'équipe de pilotage est constituée de métiers différents contribuant à l'avancement du projet. Le plateau technique évolue avec l'avancement du projet et le gestionnaire de projet est au centre des projets en R&D par le biais d'une collaboration étroite avec tous les secteurs intervenant sur différentes phases de développement (les divisions thérapeutiques, les pharmacologues, le marketing, les toxicologues, les galénistes, les opérations cliniques, les ressources humaines, les juristes...).

D'après le tableau 8 ci-après, nous pouvons voir concrètement la méthodologie appliquée par le gestionnaire de projet pour chacune de ces études chez SERVIER :

RAPPORT D'ANALYSE PROJET MENSUEL					Données mai 2011		
Nom de marque : -					Project Alzheimer's disease symptoms - Europe		
Directeur DT					Gestionnaire de projet		
Pilote					DCI : -		
I. ETAT DES LIEUX DU PROJET							
Phase du projet		Go projet					
Domaine thérapeutique	SNC – Psychiatrie	Mécanisme d'action / classe pharmacologique					
Objectifs MA							
Posologie							
ASMR visée	Durée restante (date du jour jusqu'à obtention AMM)						
Versus Comparateur	Durée maximum d'exploitation AMM au CCP jusqu'						
	Durée totale du développement (du Go projet jusqu'à obtention AMM)						
Historique du projet							
Plan de développement et décalage de jalons majeurs							
Positionnement du projet dans son environnement							
Concurrence potentielle							
Marché							
Lancement							
Faits marquants depuis le dernier Comité Projet du							
II. ELEMENTS DE GESTION DE PROJET							
Domaine	Signal			Plan d'action/Jalons			
Chimie pharma							
Industriel							
Non clinique							
Clinique							
Réglementaire							
Marketing							
Planning							
Ressources							
Coûts							
Agenda des réunions projet							
Dernières réunions							
Prochaines réunions							
Coûts du projet (en M€)							
Typologie des coûts sur l'ensemble du projet et Zoom YO (données OPX2)	Coût			Zoom YO			Analyse des écarts
	Effectué jusqu'au	Reste à faire	Total	Budget YO	Réestimé YO	Écart YO	
Cout interne							
Cout externe							
Ressources humaines (ETP internes)							
Repartition par projet des temps passés effectués et des réestimés (données OPX2 et TimeCard)	Zoom YO				Analyse des écarts		
	ETP Effectués	Budget ETP	Réestimé ETP YO	Écart ETP YO			

Tableau 8 : Exemple d'un outil informatique pour le travail d'un gestionnaire de projets.

Dans ce tableau détaillé, nous pouvons identifier les activités d'un gestionnaire de projet. Celui-ci lui permet de suivre les avancées du projet en respectant les étapes critiques. On peut également voir la répartition du budget et des ressources humaines alloués sur un projet. Cet outil récapitulatif résume bien les principales missions du gestionnaire de projet dans ce laboratoire. A savoir, il doit organiser les activités des différents métiers les uns par rapport aux autres en fonction des contraintes du projet. Le but étant d'optimiser les composantes planning/ budget/ ressources du projet. On peut noter que selon la personne rencontrée, les contraintes techniques sont gérées par le pilote du projet et par l'équipe projet, mais le gestionnaire de projet doit pouvoir les intégrer de façon à proposer des stratégies en conséquence.

Selon cette personne, le métier de gestionnaire de projet et de chef de projet ne se confondent pas mais sont complémentaires.

IX. Conclusion de l'étude de terrain

Réservé jusqu'à présent à certains secteurs, le travail en équipe projet se rencontre désormais dans des entreprises de toutes tailles et de tous domaines d'activités. Cette organisation donne naissance à un nouveau métier : le gestionnaire de projet.

L'organisation par projets est devenue le symbole de l'évolution des modes organisationnels actuels. Traditionnellement réservé à certains secteurs qui vivent principalement de projets (automobile, grands travaux, ingénierie, informatique, aérospatial...), la gestion de projet se développe dans différentes entreprises, telles que l'industrie pharmaceutique pour répondre à des enjeux de plus en plus variés (développement de nouveaux produits, services ou procédés, mais aussi de projets de changement, de fusion acquisition, de certification qualité...).⁵⁶

⁵⁶ www.netpme.fr/.../737-competences-requises-chef-projet-ideal.html consulté le 22/01/11

Pour conclure, revenons sur un des débats fréquemment rencontrés dans les entreprises structurées par projets, à savoir la nature des compétences que doit détenir un chef de projet : doit-il parfaitement connaître les aspects techniques liés au contenu du projet ou, à l'inverse, maîtriser l'ensemble des méthodologies et des outils de gestion et d'animation d'équipe ? Bien évidemment, le scénario optimal est de concilier les compétences techniques et managériales, mais dans les faits, le profil idéal du chef de projet est improbable. Pourtant, certaines formations (Master professionnel Management de projet, certifications chef de projet délivrées par les associations professionnelles) s'y consacrent et nous les verrons dans la partie IV « Intégration du monde professionnel dans la formation universitaire pharmaceutique » de ce travail. Enfin, il semble essentiel de ne pas décourager les étudiants souhaitant s'orienter vers le métier de chef de projet, sous prétexte qu'ils n'ont pas les compétences techniques. Le métier de chef de projet est avant tout un métier managérial, qui nécessite des compétences sociales. D'ailleurs, la curiosité et la passion du chef de projet pour le produit ou le service délivré par le projet lui permet très souvent de combler ses lacunes techniques et de mener à bien le projet pour lequel il a été mandaté.

PARTIE 4 : INTEGRATION DU MONDE PROFESSIONNEL DANS LA FORMATION UNIVERSITAIRE PHARMACEUTIQUE.

Après avoir analysé l'étude de cas concernant les professionnels de santé et les gestionnaires de projet, nous pouvons tenter de définir quelles formations professionnelles seraient pertinentes pour permettre au pharmacien d'intégrer au mieux le monde industriel. Dans cette partie, nous ciblerons tout d'abord, les compétences professionnelles issues de l'analyse de cas, à acquérir durant les études de pharmacie. Puis, en nous appuyant sur des formations existantes, nous émettrons des hypothèses sur celles réalisables au sein d'une faculté.

I. Les compétences professionnelles pour devenir gestionnaire de projet.

D'après l'étude de terrain, nous pouvons illustrer les principaux rôles du chef de projet ainsi que les compétences requises pour accéder à ce métier.

Le chef de projet dans ses missions quotidienne doit savoir :

A. Manager

Un bon manager sait motiver son équipe. Selon un article scientifique⁵⁷, le profil idéal est tout d'abord d'obtenir un bon diplôme scientifique (pharmacien, ingénieur ou médecin) avec une formation complémentaire type MBA ou école de commerce. Ensuite, le manager doit être bilingue en anglais, mobile géographiquement et accompagnateur du changement. Il est capable de fédérer des équipes, de communiquer aussi bien en interne qu'en externe (leader d'opinion, autorités de santé...) et de motiver les participants du projet.

Il existe deux types de motivation suivant le type de management mis en place dans l'infrastructure :

⁵⁷ V.MOULLE, Qui sera le manager de demain ? Le « profil idéal », Métiers dossier Pharmaceutiques, Septembre 2009

- Management par la pression : le chef de projet provoque du stress pour donner à l'équipe le meilleur d'elle même. Cela impose une contrainte liée à la rémunération ou à la performance pour atteindre les objectifs.

- Management participatif : les individus sont autonomes. Ils sont responsables et participent aux décisions.

Pour manager une équipe, il faut comprendre les spécificités du projet qui requièrent des compétences acquises par l'expérience de terrain.

B. Négociier

Il existe différents styles de négociation :

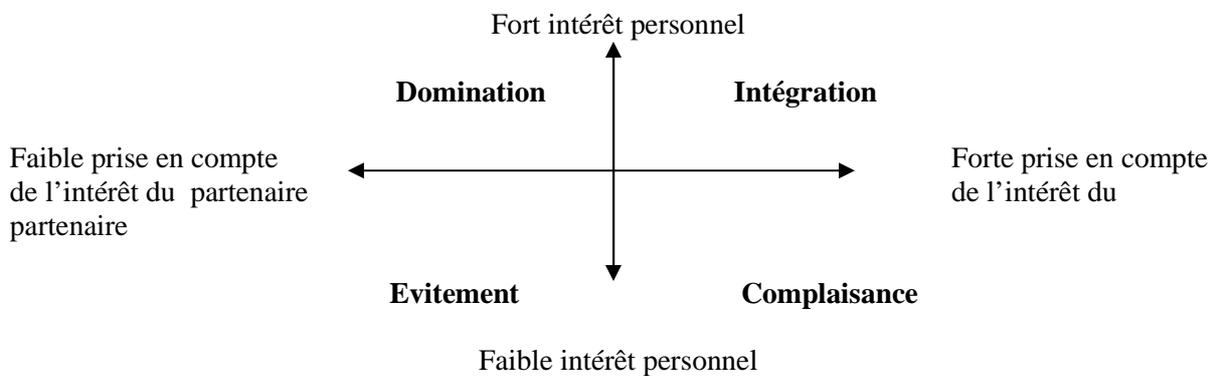


Figure 25: Style de négociation (source Rahim 1992).

Pour être un bon négociateur, le chef de projet doit être dynamique, patient et ferme. A lui de savoir identifier son style de négociation selon ses propres convictions et sa personnalité.

C. Communiquer

Sa polyvalence lui permet d'avoir des connaissances techniques et méthodiques afin de partager les informations avec d'autres membres de l'équipe ou de l'entreprise.

Il met en place des entretiens pouvant être de deux natures :

- **Improvisé** : celui-ci favorise les contacts et facilite l'expression

Ce type d'entretien n'est pas formel, il permet la plupart du temps d'obtenir un avis ou de vérifier une information.

- Planifié : celui-ci est préparé pour un recrutement, un bilan annuel d'évaluation, un recadrage...

En général, le chef de projet s'occupe de la description du poste pour le candidat idéal et une présélection des candidats avant l'aspect contractuel avec les ressources humaines.

Pour devenir un « bon » chef de projet, il est essentiel de favoriser la compétence sociale. A savoir, développer une interaction collective au sein de l'équipe projet.

D. Prendre des décisions

La prise de décision n'est pas chose simple. Le gestionnaire de projet se doit de se connaître lui-même avant de faire des choix stratégiques concernant son projet. En général, la méthodologie consiste à rassembler le maximum d'informations sur le sujet. L'avis d'experts sur le sujet peut être bénéfique pour la prise de décision. C'est une précieuse source d'informations. Ensuite, il est nécessaire de prendre du recul sur la meilleure décision à adopter ; pour cela un temps de réflexion est nécessaire. Il n'y a jamais de bonnes ou de mauvaises décisions.

E. Gérer des conflits

Un conflit est différent d'un problème. Le tableau 9 ci-dessous, nous montre les principales différences.

Problème	Conflit
Mesurable	Non mesurable
Correspond à l'écart entre une situation existante et souhaitée	Correspond à une opposition
Génère une insatisfaction inacceptable	Accumulation d'insatisfactions d'un ou plusieurs points non résolus

Tableau 9 : Les différences entre un problème et un conflit⁵⁸

⁵⁸ C.MARSAN, Faire face aux conflits et problèmes au sein de l'équipe, 2009 EYROLLES

Les conflits sont néfastes. En effet, ils peuvent générer une perte de temps, une incompréhension, une méfiance voire une démotivation de l'équipe.

En revanche, on peut tirer des avantages de cette crise, comme par exemple, la recherche de solutions, qui peut apporter de nouvelles idées à l'équipe et faire avancer le projet. Cela permet de modifier les attitudes stéréotypées et ainsi de purifier une relation par l'extériorisation.

Afin de faciliter la gestion de conflits, le gestionnaire de projet doit prendre du recul et rester objectif. Il se libère de certains préjugés et utilise des informations quantifiables et gérables.

Les méthodes utilisées pour résoudre un conflit sont d'ordre managérial et communicatif.

Le chef de projet interroge les personnes concernées à l'origine du conflit et cherche le contexte déclencheur. Il fait un constat objectif de la situation afin de trouver un terrain d'entente neutre. En cherchant un compromis « gagnant-gagnant », il rappelle les objectifs communs à chacun pour les motiver.

Comme le montre le graphique ci-dessous, le chef de projet doit identifier les différentes sortes de conflits existant au sein de son équipe. Il adopte une méthode différente selon le niveau du conflit.

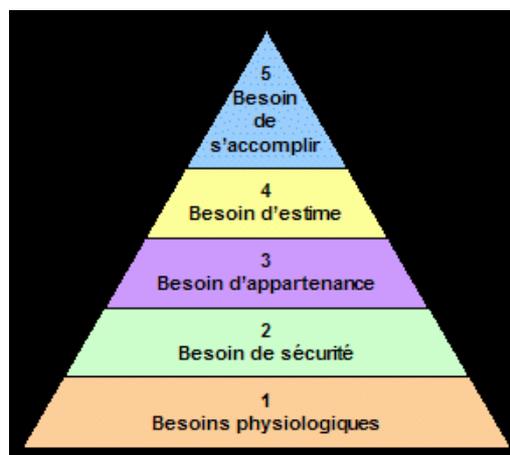


Figure 26 : Diagramme de MASLOW⁵⁹

⁵⁹ <http://rgrhcesi.blogspot.com/2008/10/la-pyramide-de-maslow.html> consulté le 23/03/11

Dans cette figure 26, la gestion de conflits ne concerne pas ou peu le niveau 1 (besoins physiologiques) car ces besoins sont du domaine personnel (manger, dormir...). Ils ont un impact relatif sur le milieu professionnel. La résolution de conflits devient plus difficile quand on monte les échelons de la pyramide. Le niveau 2 (besoin de sécurité) touche le comportement de la personne. Il s'agit donc d'un besoin de conservation d'un existant, d'un acquis. Le niveau 3 (besoin d'appartenance) révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). Le niveau 4 (besoin d'estime) prolonge le besoin d'appartenance. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient. Le niveau 5 (besoin de s'accomplir) est selon Maslow le sommet des aspirations humaines. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Pour faciliter la résolution de conflit, le chef de projet doit en premier lieu, identifier à quel niveau se situe le conflit pour mieux le comprendre et mieux l'appréhender.

En résumé, le gestionnaire de projet est un médiateur dans la gestion de conflits. Pour les anticiper, il doit savoir écouter, observer les échanges, prendre en compte les non-dits et noter les changements d'attitudes. En général, sa porte de bureau reste ouverte pour favoriser l'échange avec ses interlocuteurs. Pour conclure sur la gestion de conflits, nous pouvons reprendre la citation de Christine Marsan « *Penser avant pour ne pas panser après* ».

F. Piloter instrumentalement le projet

Une maîtrise minimale des principaux outils d'analyse d'un projet et de maîtrise de ses délais et de ses coûts est nécessaire. Nous pouvons ainsi citer parmi elles, les outils d'ordonnancement des tâches (diagrammes de Gantt, PERT), la maîtrise du budget du projet, l'analyse des risques...Le rôle des institutions professionnelles (tels que l'Association Francophone de Management de Projet - AFITEP ou le Project

Management Institute - PMI) est important pour connaître le modèle de management de gestion de projet.

Un chef de projet purement gestionnaire ne saurait exister bien longtemps s'il ne peut débattre sur le fond des problèmes avec les acteurs des différents métiers qu'il coordonne. Il ne peut évidemment pas être un expert de tous les problèmes techniques intervenant tout au long du projet, mais avoir une maîtrise minimale des principales techniques pour être à l'aise dans tous les débats techniques s'impose.

L'étendue et la diversité de ces compétences semblent difficiles à réunir pour un seul homme. Pour devenir un « bon » chef de projet, il est essentiel de favoriser la constitution de la compétence collective de l'équipe projet d'une part, et le développement d'interactions entre les chefs de projet d'autre part.

II. Les formations professionnelles ; l'adaptation du monde professionnel à la faculté

Les cours professionnels sont un atout majeur pour l'adaptation des étudiants en stage⁶⁰. En effet, lors des entretiens, ces étudiants possèdent toutes les compétences que les entreprises recherchent, ils peuvent montrer concrètement comment ils ont travaillé sur un projet. Selon un article de management⁶¹, une recherche a été menée sur les compétences professionnelles des étudiants finissant leur cursus universitaire. Celle-ci nous montre que la formation universitaire ne permet pas de maîtriser suffisamment des compétences professionnelles telles que la capacité de communiquer, la prise de décision ou le management requises dans le monde du travail. Nous allons voir dans ce paragraphe les différents moyens existants pour former les étudiants à intégrer au mieux le milieu professionnel. Puis, nous émettrons des hypothèses quant à la meilleure façon d'adapter ces formations à la faculté de pharmacie.

⁶⁰ <http://pubs.acs.org/cen/employment/88/8849employment.html> consulté le 06/12/10

⁶¹ C.SID NAIR, A.PATIL, P.MERTOVA, *Re-engineering graduate skills : a case study*, European journal of engineering education, volume 34, n°2 page 131-139, 2009

A. Notions sur les méthodes de formations

- Les ouvrages

Il existe une multitude de livres sur les compétences professionnelles à acquérir quand on veut devenir chef de projet. Si nous voulons résumer la plupart de ces livres, nous pouvons dire que la majorité des ouvrages en gestion de projet insiste sur l'importance des compétences de communication et de management de projet. En fait, la principale difficulté qui se présente au chef de projet est de parvenir à mobiliser des acteurs, sur lesquels il n'a pas forcément de pouvoir formel. A ces compétences, on peut rajouter la qualité et les processus de gestion des projets de l'entreprise. Mais aussi la maîtrise de l'anglais, discipline incontournable quand on travaille à l'international. Ainsi, le chef de projet peut être considéré comme un acteur d'interface qui joue le rôle de facilitateur de débat.

Nous ne développerons pas cette méthode de formation dans cette thèse. En effet, nous ciblerons plus les techniques que l'on peut mettre en place à l'université. Les livres sur les compétences professionnelles demeurent une technique personnelle et peu concrète.

- Internet

Un autre moyen actuellement en plein essor pour accéder à une formation professionnelle est la mise en place de cours en ligne.

A titre d'exemple, un maître de conférences a décidé de mettre un programme détaillé de la gestion de projet⁶². Ces cours en micro-apprentissage consistent en diapositives animées. Ce site comprend des cours généraux (outils d'organisation de projet, management de projet...), une formation à l'analyse fonctionnelle en conception (cahier des charges), des cours d'initiation à la gestion des risques et des méthodes de résolutions de problèmes en management.

Les cours sur internet constituent une liste non-exhaustive de formations plus ou moins fiables. De nos jours, Internet est ancré dans le quotidien de la plupart des gens; c'est

⁶² http://rb.ec-lille.fr/gestion_projet.htm consulté le 24/08/11

une source d'informations mais nous n'avons pas assez de recul pour évaluer cet outil en matière de formation professionnelle.

- L'apprentissage « classique » (plusieurs mois) ou « workshop » (quelques jours)

La mise en place de cours instaurés par des organismes privés ou publics est plus reconnue pour acquérir des compétences nécessaires pour le milieu du travail. Nous allons passer en revue quelques formations concernant les principales notions utiles pour le chef de projet d'après l'étude de terrain.

1. Le management

Le management consiste à organiser, structurer et mobiliser des énergies pour atteindre un objectif commun. Selon MULLER⁶⁴, il existe un classement pour différencier les niveaux en management :

- niveau D : praticien du management de projet
- niveau C : responsable de projet certifié
- niveau B : chef de projet certifié
- niveau A : directeur de projet

Comme nous pouvons le constater, il faut acquérir un certain niveau de formation en management pour devenir chef de projet. Nous allons voir ici, l'une des principales formations existantes en management pour former des chefs de projet.

Le Master of Business Administration (MBA) est un acronyme à la mode. Cette formation réputée permet aux participants, après quelques années dans le monde professionnel (5 ans d'expériences), d'accéder à des fonctions de direction ou d'accéder à un niveau international. C'est une formation pouvant se moduler à temps plein (un an) ou parallèlement à son emploi (2 ans). Selon José Milano (directeur du développement des ressources humaines)⁶³, un MBA peut être utile pour des profils (médecins, pharmaciens, ingénieurs...) venant de filières éloignées des dominantes de l'entreprise. Cette formation permet d'acquérir une vision généraliste en gestion et en management. La méthode d'enseignement se base sur des études de cas reposant sur la participation

⁶³ <http://www.letudiant.fr/etudes/3es-cycles-et-masters/un-mba-pour-quoi-faire.html> consulté le 22/08/11

d'élèves qui partagent leurs expériences passées pour lier la théorie et la pratique. Généralement, ces élèves doivent se mettre à la place d'un manager et développer des solutions face à un problème ou à une décision à prendre.

Cependant, l'insertion de ce diplôme dans l'enseignement supérieur français reste difficile⁶⁴ du fait de sa méthode d'apprentissage et de l'absence d'instance réglementaire. Le MBA entre en concurrence avec les grandes Ecoles recrutant sur concours pour former des cadres supérieurs des entreprises. Cependant, quelques grandes Ecoles comme HEC ou l'ESC Grenoble ont développé en parallèle de leurs masters d'autres programmes et notamment des MBA comme celui de l'Executive MBA en management de projet à l'EM Normandie.

2. La gestion des conflits

Comme pour la plupart des formations professionnelles, celle proposée par l'université de Lyon⁶⁵ pour analyser et gérer les conflits est mise en place pour des cadres actifs.

Cette formation sur 2 jours permet d'appréhender un conflit et d'évaluer les différents stades de développement d'un conflit afin d'y mettre fin. Le programme consiste à introduire des notions sur la gestion de conflits (définition, les outils pour résoudre un conflit, exercice sur les conflits au bureau avec un débriefing...).

L'université de Lyon propose aussi une formation plus générale comprenant la méthodologie de projet. La méthodologie de projet proprement dite peut être complétée par la formation gestion des conflits (ci-dessus) mais aussi la maîtrise des techniques de la prise de parole en public afin de conduire des réunions et de gérer des équipes.

3. La communication

Les étudiants entrant dans l'industrie pharmaceutique pour la première fois doivent apprendre à communiquer et travailler au sein d'une structure d'équipe⁶⁶. Cette capacité à s'exprimer efficacement n'est pas toujours naturelle du fait que la plupart de ces étudiants ont eu peu d'occasions de pratiquer cet exercice. L'industrie pharmaceutique

⁶⁴ http://fr.wikipedia.org/wiki/Master_of_Business_Administration consulté le 20/06/11

⁶⁵ <http://focal.univ-lyon1.fr/Gestion-conflits.html> consulté le 20/06/11

⁶⁶ <http://pubs.acs.org/cen/employment/88/8806employment.html> consulté le 06/12/10

cherche des personnes prêtes à changer leur façon de penser et de travailler afin d'acquérir les capacités essentielles pour travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire.

A l'institut Léonard de Vinci, une filière « Responsable de la communication santé » a été créée. Le MBA spécialisé en communication santé ⁶⁷ permet d'acquérir des compétences opérationnelles, pour des prises de décisions plus sûres face aux contraintes techniques spécifiques, éthiques et réglementaires à destination de toutes les organisations tant privées que publiques.

Cette formation sur plusieurs mois (octobre à avril) est destinée à des candidats ayant eu un BAC+4 minimum. Elle comprend différentes formations telles que le management, le marketing santé, le droit de la santé et la communication santé. Au niveau de la communication santé, le programme comprend la mise en œuvre du plan de communication, une initiation à la communication persuasive, les relations publiques (communication institutionnelle)...

4. La formation en outils de gestion

La maîtrise des outils en gestion de projet est une compétence importante pour mener à bien un projet. Le cours proposé par l'ISPE⁶⁸ (International Society for Pharmaceutical Engineering) vise à démontrer la valeur inhérente à l'utilisation de la gestion des pratiques du projet dans l'environnement réglementé pharmaceutique. Ce cours s'effectue sur plusieurs jours et comprend :

- Les phases de lancement d'un projet ;
- La planification d'un projet ;
- L'exécution du projet.

Chaque section présente les principales notions de gestion de projet et des outils ainsi que des méthodologies qui soutiennent de manière spécifique l'exécution du projet avec succès au sein de l'industrie pharmaceutique avec des exemples d'études de cas pour illustrer les points clés. Cette formation permet d'utiliser et d'adapter les outils à chaque projet, d'intégrer efficacement les compétences en gestion de projet tels que le

⁶⁷ <http://www.ilv.fr/mba/mcs> consulté le 18/03/11

⁶⁸ <http://www.ispe.org> consulté le 22/01/11

coût, la maîtrise des risques et la relation entre la gestion de projet et les aspects techniques de réalisation d'un projet. Les participants ont déjà une expérience professionnelle, ils connaissent donc l'industrie pharmaceutique et ils ont des notions en gestion de projet.

5. Le leadership

Les ateliers mis en place sont destinés à faire acquérir une compétence particulière en un laps de temps très court car souvent destiné à des personnes actives.

Par exemple, sur le site d'auxilium training⁶⁹, des ateliers sont instaurés pour développer des compétences en leadership en R&D. Cette formation dure 2 jours et comprend différentes méthodes de travail (étude de cas par équipe, exercices d'interactions pour créer un produit facultatif, cours théoriques...). Le premier jour est composé des connaissances fondamentales sur le Leadership (auto-évaluation, notions théoriques, étude de cas sur le partage des responsabilités...). Le deuxième jour est basé sur le travail en équipe et la communication. Cela comprend des présentations personnelles, des entretiens « face to face », des notions sur la gestion de conflits et des exercices en équipe...

B. Hypothèses d'optimisation de cours professionnels à la faculté de pharmacie

A travers les exemples de formations ci-dessus, il n'existe pas de cours professionnels durant le cursus universitaire mais la plupart sont enseignés à des personnes ayant déjà acquis de l'expérience professionnelle. C'est pourquoi il serait intéressant de développer des compétences pertinentes pour former des chefs de projet dès l'université. En effet d'après une revue scientifique⁷⁰, les élèves de l'enseignement supérieur seraient dans des « cocons du monde réel ».

⁶⁹ <http://www.auxiliumtraining.com/RDLeadership.htm> consulté le 12/12/10

⁷⁰ J.G.DUNN ET AL, Developping Professional skills in a Third-Year Undergraduate Chemistry Course Offered in Western Australia, J.Chem.Educ, p.1313, 1998

1. Jeu de rôle:

L'étude de cas est directement mise en perspective avec la pratique et le professeur guide les prises de parole et amène les concepts en les liant avec le cas pratique.

La mise en place de jeux de rôle est très utile pour développer des capacités professionnelles telles que le management, la communication ou la gestion de conflits.

L'exemple ci-dessous⁷¹ propose un cours alliant ces 3 compétences.

Les objectifs du jeu de rôle sont de créer des situations de communication permettant la découverte de soi en quittant le statut d'étudiant, afin de vivre des situations professionnelles qu'ils seront amenés à gérer dans le monde de l'entreprise. Pour l'enseignant, le jeu de rôle provoque des situations de communication observables et analysables sur lesquelles celui-ci prend appui pour ancrer les concepts du programme.

Les conditions de réussite sont de 4 ordres :

- 1) Percevoir la nature d'un jeu de rôle.

En général, il faut privilégier des situations d'échange relevant de la vie sociale, du travail et des organisations dans lequel l'étudiant opère avec distance (il ne joue pas son propre personnage mais emprunte souvent un autre statut : manager, client...).

- 2) Préparer la séquence

L'animateur prépare le jeu pour que l'improvisation soit convenablement encadrée. Après que l'enseignant choisit la technique d'animation il définit les objectifs pédagogiques à atteindre.

- 3) Animer le jeu en respectant les règles

- 4) Exploiter le jeu

Le jeu de rôle sert de support d'observation, il est donc important d'analyser les phénomènes observés après le jeu. L'analyse est pratiquée par les acteurs eux-mêmes, et/ou par des élèves observateurs.

⁷¹ M.PEREA, Pour une refondation des enseignements de communication des organisations, Fiche Atelier, Colloque national de Paris, 2003

Il existe 5 façons différentes de mettre en place un jeu de rôle :

Techniques d'animation	Avantages	Inconvénients
Deux élèves jouent, chacun dans un rôle différent, tandis que les autres observent avec l'aide d'une grille ou d'un schéma.	Forte implication des élèves qui jouent. Les observateurs peuvent se consacrer entièrement à remplir la grille ou le schéma	Très forte implication pour les acteurs qui se risquent devant les autres Passivité possible des observateurs
Les élèves sont divisés en groupes qui jouent en parallèle. Les élèves pratiquent ensuite l'auto-analyse, avec une grille ou un schéma.	Tous les élèves sont mis en situation de communication.	Le professeur peut difficilement percevoir ce qui se passe dans chaque groupe (mais il peut favoriser une mise en commun ultérieure des auto-analyses).
Les élèves sont divisés en groupes qui jouent les uns après les autres. Les élèves pratiquent ensuite l'auto-analyse, avec une grille ou un schéma.	Tous les élèves sont mis en situation de communication. Le professeur peut aider les élèves lors de l'analyse.	L'exercice peut être « mangeur de temps »
Un élève (ou des élèves) jouent un rôle, le professeur joue l'autre rôle.	Le professeur peut donner l'orientation qu'il souhaite à son personnage, pour susciter des comportements en retour de la part des élèves.	L'exercice peut être « mangeur de temps » (chronophage) si l'on veut que tous les élèves vivent la même situation.
Les élèves sont divisés en deux clans, chaque clan représentant un rôle. Les élèves d'un même clan peuvent intervenir à tout moment pour faire avancer le jeu dans le sens qu'ils souhaitent.	Tous les élèves sont fortement impliqués car ils peuvent intervenir d'eux-mêmes ou être sollicités par le maître du jeu.	Le fil du jeu peut, parfois, manquer un peu de continuité, (sans que cet inconvénient soit majeur).

Tableau 10: Les mises en situation du jeu de rôle ⁷¹

Les situations réelles d'analyse de cas constituent un bon outil d'apprentissage pour les étudiants qui sont à la fois les acteurs et les observateurs d'une situation professionnelle.

2. La présentation personnelle

Pour apprendre à développer la capacité à s'exprimer, une présentation personnelle en tour de table est un bon moyen d'entraînement. En effet, à partir d'un panel d'échantillons d'images, chaque étudiant doit en choisir trois. Ensuite, chacun dispose de quelques minutes pour écrire sa présentation et à tour de rôle les étudiants se présentent en incluant les images à leur présentation. Cet exercice permet de développer sa capacité d'improvisation et de prise de parole devant un groupe de personnes.

3. Exercice de groupe pour la négociation et la prise de décision.

Une autre idée de mise en place de cours adaptable à l'université de pharmacie serait de mettre en évidence les capacités telles que la prise de décision et la capacité de négociations.

En illustrant la séance par un cas pratique sur une allocation budgétaire pour différents projets, chaque étudiant doit savoir argumenter sur les projets qu'il serait intéressant de financer en essayant d'écouter les propositions des autres. Après quelques minutes de débat, ils essaient de se mettre d'accord pour décider du ou des projets intéressants en se rappelant les arguments du ou des personnes qui les ont défendus.

4. Travail d'improvisation pour réaliser un produit/projet.

Un dernier exemple de mise en place de cours à la faculté serait de travailler en groupe pour réaliser un produit ou projet en un laps de temps donné. Ce travail permettrait de développer l'esprit d'équipe ainsi que de révéler les capacités de leadership de certains. Sans implication de l'enseignant pendant le temps imparti, chaque groupe présente son sujet à l'autre groupe dans le but de convaincre que son projet est le meilleur.

III. Conclusion:

Selon A.J.KROLL⁷², la mise en place à l'université de modules de communication, de planification, de prise de décision... peuvent aider les étudiants à devenir plus efficaces dans le monde professionnel.

Dans l'environnement compétitif d'aujourd'hui, la définition de réussite de projet est plus large que jamais⁷³. La réussite de projet nécessite la compréhension et la gestion des implications stratégiques de toutes les tendances actuelles de l'industrie. En effet, la capacité à communiquer avec toutes les parties prenantes du projet, la gestion de la motivation des équipes et la connaissance de la conformité aux normes de qualité sont autant de compétences nécessaires pour devenir un bon gestionnaire de projet.

⁷² A.J.KROLL, Integrating professional skills in wildlife student education, The journal of wildlife management, volume 71, n°1 page 226-230, 2007

⁷³ <http://www.ispe.org> consulté le 22/01/11

CONCLUSION

A l'heure actuelle, l'industrie pharmaceutique connaît des changements importants. Pour maintenir l'accès permanent à l'innovation et à la qualité, des stratégies sont adoptées. Depuis quelques années, la gestion de projet est tirée par les entreprises vers une logique d'exploration interrogeant en cela les fonctions traditionnelles de l'innovation. Depuis la fin des années 90, les chercheurs étudient le passage de la R&D à la RID (« I » pour innovation). L'avenir pour les laboratoires pharmaceutiques est de mettre en place une gestion de projet d'offres innovantes. La gestion de projet s'inscrit dans le système de fonctionnement des laboratoires. A savoir, elle combine la stratégie de l'entreprise, le management de ses connaissances et des projets. Ces projets sont découpés selon les ressources et les choix stratégiques de l'entreprise. Ce couplage modifie la vision de la R&D, le métier de gestionnaire de projet a un avenir certain.³³

A travers cette analyse, nous avons pu noter que la gestion de projet comme méthode de travail appliquée au domaine de l'industrie pharmaceutique constitue un véritable atout pour le pharmacien industriel. En effet, ce dernier voit son rôle évoluer au sein de l'entreprise. Au-delà de ses compétences pharmaceutiques, il doit également être capable de coordonner une équipe de travail, ce qui implique d'avoir des connaissances en communication, en gestion de ressources humaines... Ces compétences sont pour la plupart d'entre elles acquises sur le terrain ou par le biais de formations post-universitaires (MBA, Masters professionnels...). Le diplôme de pharmacien permet aux diplômés d'acquérir une polyvalence scientifique, afin d'accéder à toute sorte de métier dans l'industrie du médicament. Perfectionner des notions professionnelles pendant ce cursus universitaire serait un atout majeur pour être compétent dès l'arrivée dans le monde professionnel.

On assiste donc à une transformation du métier de pharmacien dans le domaine industriel. De « simple » spécialiste de la santé, celui-ci développe des compétences pluridisciplinaires qui lui offrent à la fois de l'autonomie, de la responsabilité et un travail plus cohérent.

A travers cette démarche de projet, le pharmacien s'organise sur le moyen ou long terme puisque la notion de projet implique nécessairement une concrétisation du travail mené, une finalité à ce projet. De plus, la mise en place de cette méthode suppose une véritable organisation de sa part afin d'échelonner les tâches et d'anticiper d'éventuelles difficultés.

La gestion de projet comme méthode de travail constitue donc une aide précieuse pour le pharmacien industriel, à la fois dans l'organisation de son travail, mais également dans le but de rendre son travail plus efficient. Ceci semble d'autant plus pertinent que la situation économique actuelle n'est pas toujours encourageante pour les entreprises ; ainsi optimiser les moyens utilisés pour mener à bien un projet, c'est-à-dire améliorer son efficience, apparaît comme essentiel. Il pourrait être intéressant de voir si cette méthode de travail existe aussi dans les autres secteurs de l'industrie pharmaceutique (production, marketing...). Ceci permettrait de renforcer à la fois la cohésion mais aussi de développer une véritable culture d'entreprise basée sur la gestion de projet.

De même, comme nous avons pu le voir dans l'étude de terrain, la gestion de projet n'est pas ou peu présente au sein des hôpitaux. Nous pourrions nous demander quels impacts cela engendrerait si nous transférons ce mode de fonctionnement dans ces institutions de santé...

ANNEXES

Annexe 1 : Le plan de communication

Nom du Projet	Plan de communication
Souhaits du commanditaire	Xxxxxxxx
Stratégie générale de communication	Xxxxxxxxxx
Cibles de la communication	Xxxxxxxxxx
Moyens de communication	Xxxxxxxxxx
Tâches de communication	Xxxxxxxxxx

Annexe 2 : Questionnaire Gestionnaire de projet

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels en gestion de projet.

VOTRE PROFIL

- 1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?
Program Manager Dirige chef de projet.
- 2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
10 ans.
- 3- Quel est votre parcours de formation ?
BTS Fabrication mécanique- CESI (licence management).

VOTRE PROJET ACTUEL

- 4- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Automobiles
Clients :	Constructeurs automobiles anglais.
Equipe (nombre de personnes, profils) :	Equipe de 4 personnes (ingénieurs) et 2 chefs de projet en parallèle qui dirigent aux mêmes une équipe.
Equipe de pilotage :	PVC program validation comity (valide chaque étape sur le plan technique) et PMC program management comity (valide chaque étape la partie technique et financière).
Autres :	

- 5- Quelle est l'implication de votre entreprise dans la gestion de projet ?
N°1 : L'entreprise mise tout sur le projet.

- 6- Dans une gestion de projet est-il important de définir un plan de communication ?
 Oui Non

Précisez : Mise en place de réunion hebdomadaire avec l'équipe. Réunion comité en fin de phase 1/mois. Client en audio 1/semaine. Travail en plateau projet.

- 7- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?
 Oui Non

Si oui, par quels moyens ?

<input checked="" type="checkbox"/> Communication : Rencontre dans un bureau	<input checked="" type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie : Réaffectation autres services
<input checked="" type="checkbox"/> Management : Maintenir le cap motiver son équipe	<input type="checkbox"/> Autres :

8- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ? Révision tous les mois des 3 indicateurs (planning, analyse de risque, finances).

Ces informations remontent au siège de l'entreprise. Outils ARGPA.

Si non, pourquoi ?

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

9- Considérez-vous que les métiers de Chef de projet et de Gestionnaire de projet puissent se confondre ?

Oui

10- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet au quotidien ?

Etre à l'écoute du client et de son équipe. Combattre au quotidien le planning pour la réalisation à la date butoir et suivre toujours ses indicateurs.

11- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet ?

Qualités personnelles :

Team leader

Communicatif

Rigoureux

.....

.....

Aptitudes Professionnelles :

Avoir de l'expérience dans différents domaines

Avoir la confiance des clients et de son équipe.

Organisé

.....

12- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<p><input checked="" type="checkbox"/> Management : pourquoi ? Diriger une équipe</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ? Omniprésente</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Communication : pourquoi ? Elément essentiel</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ? Anticipation</p>
<p><input type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ? Industrielle et commerciale</p>
<p><input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) : Savoir planifier (intranet...)</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Autres : pourquoi ? Anglais en formation accélérée Outils informatique Excel</p>	

VOS COMMENTAIRES

Quels conseils donneriez-vous pour des pharmaciens industriels se destinant à devenir Gestionnaire de projet ?

Avoir de l'expérience avant pour être crédible (en général 7 ans pour être chef de projet). Savoir faire remonter les problèmes. Etre synthétique et savoir s'exprimer en public.

Annexe 3 : Questionnaire Gestionnaire de projet

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels en gestion de projet.

VOTRE PROFIL

- 1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?
 Chef de Service Développement des Systèmes de gestion
- 2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
 01/04/2009 (1 an et demi)
- 3- Quel est votre parcours de formation ?
 Centrale Paris + ENSPM

VOTRE PROJET ACTUEL

- 4- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Développement des systèmes de simulation rapide des comptes consolidés de l'entreprise
Clients :	Entités du Contrôle de Gestion et entités métiers de l'entreprise
Equipe (nombre de personnes, profils) :	10 à 12 personnes Ingénieurs + prestataires informatiques
Equipe de pilotage :	
Autres :	

- 5- Quelle est l'implication de votre entreprise dans la gestion de projet ?
 L'ensemble de l'entreprise travaille en mode projet constitué d'équipes multi métiers. Entreprise et projet congloméral N°2.

- 6- Dans une gestion de projet est-il important de définir un plan de communication ?
 Oui Non

Précisez : Afin de faire adhérer l'ensemble des membres d'une équipe projet à l'aboutissement du projet alors qu'individuellement, les objectifs peuvent être légèrement différents, il est nécessaire de communiquer largement sur les buts et les attendus du projet.

- 7- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?
 Oui Non

Si oui, par quels moyens ?

<input checked="" type="checkbox"/> Communication : Dans un premier temps pour bien recadrer le projet.	<input checked="" type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie : En dernier recours si rien n'a marché avant.
<input checked="" type="checkbox"/> Management : En parallèle avec la communication.	<input type="checkbox"/> Autres :

8- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ? Mise en place d'actions pour éviter les risques

Si non, pourquoi ?

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

9- Considérez-vous que les métiers de Chef de projet et de Gestionnaire de projet puissent se confondre ?

Je ne vois pas la différence entre les deux notions

10- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet au quotidien ?

Beaucoup d'organisation et de gestion des priorités

11- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet ?

Qualités personnelles :

- Sens de l'écoute
- Sens de la communication

Aptitudes Professionnelles :

- Faire confiance à ces équipiers
- Savoir déléguer
- Savoir décider ou faire remonter une décision à prendre

12- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<input checked="" type="checkbox"/> Management : pourquoi ? Management transversal et non hiérarchique	<input type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ?
<input checked="" type="checkbox"/> Communication : pourquoi ? Nécessité de faire adhérer les différents équipiers au même but.	<input checked="" type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ? Nécessité de prévoir et de lever les risques au fur et à mesure de l'avancement du projet.
<input type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) :
<input type="checkbox"/> Autres : pourquoi ?	

VOS COMMENTAIRES

Quels conseils donneriez-vous pour des pharmaciens industriels se destinant à devenir Gestionnaire de projet ?

Commencer par un petit projet pour se faire la main, essayer d'acquérir des notions de chacun des métiers impliqués pour pouvoir bien comprendre ce que les équipiers disent et avoir son avis sur la question et s'assurer qu'en cas de conflit il existe bien une instance dirigeante avec le bon niveau hiérarchique pour trancher et décider (si toutes les décisions ne vous appartiennent pas).

Annexe 4 : Questionnaire Laboratoire grande échelle

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?

Project leader

2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

5 ans

3- Quel est votre parcours de formation ?

Pharmacie, Doctorat (3ans) en chimie

4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

5- Vous considérez-vous comme :

Chef de projet

Gestionnaire de Projet

Les deux

VOTRE PROJET ACTUEL

6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Recherche sur la différenciation des cellules souches (en amont)
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	Unité de recherche au sein de l'entreprise (plus en aval)
Equipe (nombre de personnes, profils) :	5 personnes pluridisciplinaires (techniciens, cadres)
Equipe de pilotage :	Non ils sont deux à diriger l'équipe
Autres :	Intervenants extérieurs avec un niveau spécifique élevé

7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?

N°2 : entreprise et projet congloméral

8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?

Oui

Non

Si non, précisez :

9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?

Oui

Non

Si oui, par quels moyens ?

<input type="checkbox"/> Communication :	<input type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie :
<input type="checkbox"/> Management :	<input checked="" type="checkbox"/> Autres : Le projet vient de commencer

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ?

*Si non, pourquoi ? L'impact n'est pas très important. Le projet se fait étape par étape validée à chaque fois.
Faible marge d'erreur*

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?

Non

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?

Il faut avoir des connaissances scientifiques et techniques.
Il faut avoir un talent d'organisateur et savoir anticiper

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles :

- Disponibilité
- Organisateur
- Vision d'ensemble

Aptitudes Professionnelles :

- Disponibilité
- Conciliant
- Organisateur

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<input type="checkbox"/> Management : pourquoi ? Non c'est une qualité à acquérir	<input type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ?
<input checked="" type="checkbox"/> Communication : pourquoi ? Faire tomber la barrière de la langue ++	<input checked="" type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ? Formation sur le terrain
<input checked="" type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ? Formation MBA. Il faut avoir des notions pour l'implication du projet	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ? Gestion de crises.
<input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ?	<input checked="" type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) : Et Excel
<input checked="" type="checkbox"/> Autres : pourquoi ? Anglais formation sur internet, et formation continue faite par le laboratoire.	

VOS COMMENTAIRES

Annexe 5 : Questionnaire 2 Laboratoire grande échelle

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?

Port folio analyste

2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

2002 (8 ans)

3- Quel est votre parcours de formation ?

Pharmacie. PHD Pharmacologie, Master en management de l'innovation (biotechnologie). Directeur Arkopharma (1an), Management de projet chez Innothera dans différents domaines d'entité chimique (10ans).

4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ? Le management de projet est en interface entre les finances et le marketing. Coté financier est la fonction support.

5- Vous considérez-vous comme :

Chef de projet

Gestionnaire de Projet

Les deux

VOTRE PROJET ACTUEL

6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Pas de projet en R&D → portfolio analyste
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	
Equipe (nombre de personnes, profils) :	
Equipe de pilotage :	
Autres :	

7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?

N°2 : entreprise et projet congloméral.

8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?

Oui

Non

Si non, précisez : Pas de lien avec le métier.

9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?

Oui

Non

Si oui, par quels moyens ?

<input checked="" type="checkbox"/> Communication : Faire appel aux ressources humaines	<input checked="" type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie : Si problème trop important.
<input checked="" type="checkbox"/> Management :	<input type="checkbox"/> Autres :

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ? Evaluer la probabilité de succès ou d'échec. Calcul des risques à chaque étape.....
Si non, pourquoi ?

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?

Non. Un chef de projet se limite à un seul projet.

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?

C'est un métier où il faut évaluer les ressources, respecter les priorités. Le but étant de valoriser le projet.

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles :

- Ouvert d'esprit

Aptitudes Professionnelles :

- Connaître le domaine
 Savoir réunir différentes personnes

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<p>■ Management : pourquoi ?</p>	<p>■ Qualité : pourquoi ?</p>
<p>■ Communication : pourquoi ?</p>	<p>■ Gestion des risques : pourquoi ?</p>
<p>■ Marketing : pourquoi ? Connaître le produit pour vendre. Economie de santé.</p>	<p>■ Elaboration de stratégies : pourquoi ?</p>
<p>■ Formation aux recrutements : pourquoi ? Savoir sélectionner la bonne personne pour l'équipe.</p>	<p>■ Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) :</p>
<p>■ Autres : pourquoi ? Anglais</p>	

VOS COMMENTAIRES

Le gestionnaire de projet dans l'automobile est très différent du domaine pharmaceutique. Dans l'automobile, le produit fini regroupe l'ensemble de pleins de tâches différentes. Dans l'industrie pharmaceutique, une seule molécule est mise à l'étude avec toutes ses propriétés connues. Si elle chute, tout le projet s'écroule. L'analyse de risque est donc plus fine et plus poussée pour ne pas nuire au projet.

Annexe 6 : Questionnaire 3 Laboratoire grande échelle

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

- 1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?
Directeur des opérations de projet
- 2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
2 ans
- 3- Quel est votre parcours de formation ?
Pharmacie et un DEA en formulation.
- 4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?
 Oui Non
- Si non, pourquoi ?* Début de carrière en formulation puis responsable de production en laboratoire. Le métier de chef de projet n'existait pas à la fin du parcours.
- 5- Vous considérez-vous comme :
 Chef de projet Gestionnaire de Projet Les deux

VOTRE PROJET ACTUEL

- 6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Développement d'un médicament en phase III en cardiologie.
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	Hôpitaux en cardiologie interventionnelle.
Equipe (nombre de personnes, profils) :	50 personnes polyvalentes (Médecins, Pharmaciens, Techniciens, Qualité...)
Equipe de pilotage :	Chef VP/ Head DPU (distinct projet unit) valide les décisions. Gouvernance : comité de pilotage « experts » rdv 3/an définit au début du projet
Autres :	Travail en plate-forme (clinique/ industrielle/ formulation/ réglementaire).

- 7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?
N°2 : entreprise et projet congloméral.

- 8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?
 Oui Non

Si non, précisez : Changement d'organisation- Départ à la retraite/ licenciement donc nouvelle restructuration.
Plan de communication à mettre en œuvre sur 6 mois.

- 9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?
 Oui Non

Si oui, par quels moyens ?

<input checked="" type="checkbox"/> Communication : Rencontre chaque personne par le biais de réunion	<input type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie :
<input checked="" type="checkbox"/> Management : Mesures correctives.	<input checked="" type="checkbox"/> Autres : Changement de lieux (extérieur lors d'un dîner).

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ? « Risk management plan ». Document rédigé tout au cours de la vie du projet jusqu'au dossier d'AMM. Task-force : une personne est dédiée à ce projet pour anticiper les risques.

Si non, pourquoi ?

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?
Oui. C'est la même fonction juste la terminologie qui change. Ces personnes doivent savoir gérer les problèmes.

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?

→ Satisfaction consensuelle

→ Retour pour aucune frustration

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles :

Vision globale (recul)

Bon communicant

Organisé

Aptitudes Professionnelles :

Etre à l'écoute

Savoir prendre une décision

Faire preuve de détachement

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<input checked="" type="checkbox"/> Management : pourquoi ? PMI	<input type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ?
<input checked="" type="checkbox"/> Communication : pourquoi ? Pas nécessaire si une formation est prévue dans l'entreprise. (facultatif)	<input checked="" type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ? Anticiper.
<input type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ?	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ? Comprendre l'évaluation des mentalités et la façon de penser.
<input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ?	<input checked="" type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) : GPAO/ Planneur/ Statistique.
<input checked="" type="checkbox"/> Autres : pourquoi ? Anglais : formation avec des cours par téléphone proposé par le laboratoire. Connaitre les grandes phases du développement pharmaceutique pour mieux situer le projet.	

VOS COMMENTAIRES

Pour être directeur de projet, il faut avoir de la crédibilité. A savoir, il faut plusieurs années d'expériences pour prendre au mieux les décisions.

Annexe 7 : Questionnaire 4 Laboratoire grande échelle

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?

Chef de Projets – Développement technique

2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Depuis Avril 2007

3- Quel est votre parcours de formation ?

Ingénieur en Chimie et Physique (École Nationale Supérieure de Chimie et de Physique de Bordeaux) et Master Professionnel Développement Pharmaceutique et Fabrication Industrielle des Produits de Santé (Faculté de Pharmacie - Université Bordeaux II) – Diplômes obtenus en 2006

4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

5- Vous considérez-vous comme :

Chef de projet

Gestionnaire de Projet

Les deux

VOTRE PROJET ACTUEL

6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Je ne gère pas un, mais plusieurs projet, qui tournent autour de la résolution de problèmes de productions (d'un point de vu process) ou de l'implémentation de projets techniques importants sur les sites industriels (transfert de produits, optimisation de process, nouveaux fournisseurs de matières, ...)
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	Sites Industriels GSK : production et validation principalement Services centraux GSK : stratégie industrielle, logistique, ...
Equipe (nombre de personnes, profils) :	Pas d'équipe dédiée. Nous sommes une équipe de plusieurs chefs de projets et plusieurs techniciens. Les attributions sur les divers projets se font en fonction du niveau d'activité de chacun.
Equipe de pilotage :	Ce type de projet (technique) s'intègre souvent dans un projet plus global. Il est piloté soit par le manager du service, soit par un chef de projet (stratégie, logistique, ...) central qui gère les différents aspects (techniques, qualité, réglementaires, communication...)

7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?

Entreprise et projet congloméral.

8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?

Oui

Non

Si non, précisez : il s'agit souvent de projets courts ou qui s'intègrent comme sous-projet d'un autre projet pour lequel un plan de communication a été établi.

9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?

Oui

Non

Si oui, par quels moyens ?

<input checked="" type="checkbox"/> Communication : Mise à plat de la situation et prise de connaissance des différents points de vue pour comprendre le problème	<input checked="" type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie : Plus pour trouver des conseils que pour demander à quelqu'un d'autre de résoudre le problème
<input checked="" type="checkbox"/> Management : Discussion avec les différents acteurs, et éventuellement nouvelle organisation du travail	<input type="checkbox"/> Autres :

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

- Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ? Tout projet commence par une étude de risque. Il y a deux choses distinctes. Tout d'abord, les risques que le projet ne soit pas mené à terme (risques pour l'entreprise), ce qui définit en général le pourquoi et le niveau d'urgence du projet. Il y a aussi les risques potentiellement pris lors de la réalisation du projet (manipulations de produits chimiques, etc...). Ces deux points font l'objet d'analyse de risque complète et détaillée.

Si non, pourquoi ?

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?

Tout dépend de ce que l'on entend par chacun des 2 noms de poste... Dans tous les cas, dans notre organisation, nous n'avons pas de poste intitulé « gestionnaire de projet ».

Pour moi, dans l'organisation de la gestion d'un projet, il y a plusieurs niveaux. Le sponsor, qui est la personne chargée de donner les moyens (ressources, ...) pour que le projet puisse être mené à bien. C'est aussi la personne à qui l'on va « demander des comptes » (« accountable » en anglais). Le chef de projet et lui chargé de la gestion à proprement parlé du projet (implémentation) : gestion et affectation des ressources, du temps, des moyens, définition du planning, organisation des ressources pour que tout soit en place au moment où les acteurs en ont besoin, ... Le chef de projet est la personne responsable (« responsible » en anglais). Dans ce sens là, le chef du projet est aussi le gestionnaire.

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?

Je ne comprends pas vraiment ce qu'il y a derrière cette dénomination. Pour moi, un chef de projet est chargé de la gestion de projet. Dans le cas de projet importants (impliquant plusieurs services, sites, domaines d'expertise, ...) la situation est peut être différente.

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles :

Aptitudes Professionnelles :

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Rigueur, organisation
<input type="checkbox"/> Pouvoir d'influence
<input type="checkbox"/> Adaptabilité : savoir réagir face à toute nouvelle situation | <input type="checkbox"/> Organisation, gestion, planification
<input type="checkbox"/> Communication |
|---|---|

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<input type="checkbox"/> Management : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Communication : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ?	<input checked="" type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) :
<input type="checkbox"/> Autres : pourquoi ?	

VOS COMMENTAIRES

Pour moi, il y a autant de métier de chef de projet que de projets. Il n'est pas possible de faire des généralités sur ces métiers. Il s'agit d'un métier transversal. Avant tout un chef de projet devra s'adapter à son environnement et au projet qui lui est confié.

Annexe 8 : Questionnaire 5 Laboratoire grande échelle

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

- 1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?
 Chef de Projet Développement Technique
- 2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
 6 mois
- 3- Quel est votre parcours de formation ?
 BTS Biochimie - Diplôme d'Ingénieur-Maître en Ingénierie de la Santé/Management de la Qualité - Double Master Professionnalisé spécialités Qualité et Logistique
- 4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?

Oui Non

Si non, pourquoi ? Car vision d'un but et pas de chaque étape du parcours professionnel

- 5- Vous considérez-vous comme :
- Chef de projet Gestionnaire de Projet Les deux

VOTRE PROJET ACTUEL

- 6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Evaluation des opportunités d'outsourcing excipients dans des formules
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	GSK
Equipe (nombre de personnes, profils) :	Une dizaine de personnes pluridisciplinaires
Equipe de pilotage :	Une dizaine de personnes pluridisciplinaires
Autres :	

- 7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?
 Quasi-totale car participation aussi de fournisseurs externes.

- 8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?
- Oui Non

Si non, précisez :

- 9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?
- Oui Non

Si oui, par quels moyens ?

<input type="checkbox"/> Communication :	<input type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie :
<input type="checkbox"/> Management :	<input type="checkbox"/> Autres :

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ? FMEA, risk assessment,

Si non, pourquoi ?

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?

Oui

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?

Personne chargée de mener un projet et de contrôler son bon déroulement

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles :

Aptitudes Professionnelles :

Organisé

Organisation

Qualités humaines

Communication

S'adapter

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<input checked="" type="checkbox"/> Management : pourquoi ? S'apprends sur le terrain (facultatif)	<input checked="" type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ? Les fondements
<input checked="" type="checkbox"/> Communication : pourquoi ? Innée et s'apprends sur le terrain (facultatif)	<input checked="" type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ? FMEA
<input checked="" type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ? Dépend du domaine d'activité	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ? Les fondements + S'apprends sur le terrain
<input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ?	<input checked="" type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) :
<input type="checkbox"/> Autres : pourquoi ?	

VOS COMMENTAIRES

Il est souvent difficile de différencier chef de projet et gestionnaire de projet (dépend souvent des entreprises et des intitulés de postes) – Pour mener un projet et contrôler son bon déroulement, un chef de projet doit être adaptable, communicatif, comprendre son environnement, accompagner le changement, développer des outils de pilotage, utiliser un management coopératif et transversal (et non direct) et bien entendu intégrer l'analyse de la valeur – La réussite d'un projet est souvent lié à un contexte mais aussi à la partie humaine (le groupe projet, le chef projet) et la structure d'approche (approche DMAIC par exemple)

Annexe 9 : Questionnaire 6 Laboratoire grande échelle

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

- 1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?
Responsable Coordination des Opérations Cliniques
- 2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
1^{er} décembre 2010
- 3- Quel est votre parcours de formation ?
Thèse en Biologie – Formation ARC – ARC – Local Study Manager – ARC Manager
- 4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?

 Oui

 Non

Si non, pourquoi ?

- 5- Vous considérez-vous comme :

 Chef de projet

 Gestionnaire de Projet

 Les deux

Ni l'un, ni l'autre,

VOTRE PROJET ACTUEL

- 6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Supervision des essais cliniques confiés à des CROs (supervision de l'activité de chefferie de projet du monitoring)
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	Pfizer France (contacts au médical des gammes thérapeutiques, réglementaire, pharmacovigilance, supplies), quintiles principalement, Pfizer international (global study manager, legal, supplies, regulatory), investigateurs
Equipe (nombre de personnes, profils) :	Supervision de 3 Coordinateurs des Opérations Cliniques (scientifiques, ex ARCs)
Equipe de pilotage :	Réunions mensuelles avec l'équipe, réunions transverses avec le médical et les plateformes (pharmacovigilance, réglementaire)
Autres :	

- 7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?
- 8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?

 Oui

 Non

Si non, précisez :

- 9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?

 Oui

 Non

Si oui, par quels moyens ?

<input checked="" type="checkbox"/> Communication :	<input checked="" type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie :
<input type="checkbox"/> Management :	<input type="checkbox"/> Autres :

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui

Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ?

Si non, pourquoi ? Manque de temps, ressources insuffisantes pour anticiper mais oui est crucial d'en avoir une.

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?

Non, le chef de projet est le responsable de la gestion de son projet. Le gestionnaire suit les directives du chef de projet même si il est autonome sur certaines activités. Dans certaines structures, le gestionnaire de projet se limite à certains aspects de la chefferie de projet (ie contrats, safety,...) sur plusieurs projets mais ne gère pas une étude de bout en bout.

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?

Est le garant de la qualité des documents administratifs dont il a la charge

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles :

Aptitudes Professionnelles :

Rigueur

Connaissance des BPCs

Travail en équipe

Communication transverse

Réglementation

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<input type="checkbox"/> Management : pourquoi ?	<input checked="" type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ?
<input checked="" type="checkbox"/> Communication : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) :
<input type="checkbox"/> Autres : pourquoi ?	

Annexe 10 : Questionnaire Laboratoire petite échelle

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

- 1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?
Directeur des opérations.
- 2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
2 ans.
- 3- Quel est votre parcours de formation ?
Cursus universitaire en biochimie (équivalent M1 et M2), puis thèse de pharmacologie moléculaire et cellulaire (université Paris VI)
ARC (3ans), Chef de Projet (10 ans) et Responsable des opérations cliniques (4ans).
- 4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?

Oui Non

Si non, pourquoi ? Formation de base scientifique.

- 5- Vous considérez-vous comme :
- Chef de projet Gestionnaire de Projet Les deux

VOTRE PROJET ACTUEL

- 6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Développement thérapeutique de nouveaux antiviraux et thérapie génique.
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	Laboratoire pharmaceutique via accord de partenariat.
Equipe (nombre de personnes, profils) :	20 personnes (15 chercheurs et 5 divers).
Equipe de pilotage :	« Board » de l'entreprise.
Autres :	Comité scientifique.

- 7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?
N°2 : entreprise et projet congloméral. Création de filiales dédiées au projet.

- 8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?
- Oui Non

Si non, précisez : non applicable.

- 9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?
- Oui Non

Si oui, par quels moyens ?

<input checked="" type="checkbox"/> Communication : Organisation de « face to face ».	<input checked="" type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie : Changement d'affectation.
<input checked="" type="checkbox"/> Management : Redistribution des rôles et des responsabilités.	<input checked="" type="checkbox"/> Autres : Réorganisation de service.

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ? Risque management plan avec délégation des risques en relation avec une société extérieure.

Si non, pourquoi ?

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?
Non On peut faire de la gestion de projet sans animer d'équipe projet. L'interlocuteur du gestionnaire de projet est dans ce cas le(s) chef(s) de projet. le chef de projet est responsable de la gestion d'une équipe pour mener à bien le projet (à l'échelle d'une étude clinique par ex) et atteindre un objectif dans les délais et coûts impartis.

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?

Métier plus axé sur de la gestion de portefeuille ou support logistique. Le gestionnaire de projet désigne généralement une personne qui gère un portefeuille de projets sans interaction directe avec une équipe opérationnelle. Il ne possède pas forcément de connaissance technique spécifique puisque ce n'est pas à lui de mener le projet. Le gestionnaire a un rôle de planificateur, qui peut aussi avoir à calculer les charges en terme de ressources humaines et /ou financières. Il a une intervention plus macro.

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles :

- Honnêteté
- Leadership
- Rigueur

Aptitudes Professionnelles :

- Organisation
- Bonne capacité de rédaction
- Bonne capacité d'animation d'équipe

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<input checked="" type="checkbox"/> Management : pourquoi ? Connaitre les principales erreurs à ne pas faire.	<input checked="" type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ? Intégrer la qualité dans son quotidien.
<input type="checkbox"/> Communication : pourquoi ?	<input checked="" type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ? Apprendre à améliorer et élaborer des plans d'action.
<input type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ?	<input checked="" type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) : Maitrise des outils pour un gain de temps.
<input checked="" type="checkbox"/> Autres : pourquoi ? → Anglais +++ → Outils informatique : Excel, world, power point.	

VOS COMMENTAIRES

Annexe 11 : Questionnaire 2 Laboratoire petite échelle

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

- 1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?
PDG
- 2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
2005
- 3- Quel est votre parcours de formation ?
Pharmacie (Nantes). DESS Recherche préclinique (Nancy). DU création d'entreprises innovantes (Nantes).
- 4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

- 5- Vous considérez-vous comme :
- Chef de projet Gestionnaire de Projet Les deux

VOTRE PROJET ACTUEL

- 6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Dirige 10 projets en biologie et 11 de chimie de projet de recherche préclinique.
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	Industrie pharmaceutique/ Biotechnologies/ Agroalimentaires/ Cosmétiques/ Biomatériaux.
Equipe (nombre de personnes, profils) :	Ingénieurs, Techniciens...
Equipe de pilotage :	
Autres :	

- 7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?
N°2 : entreprise et projet congloméral.

- 8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?
- Oui Non

Si non, précisez : Mise en place d'un plan d'étude interne et externe. Etat des lieux fait 1/semaine avec l'équipe. Projet des clients dans la revue de contrat (tout à disposition pour information).

- 9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?
- Oui Non

Si oui, par quels moyens ?

<input checked="" type="checkbox"/> Communication : 1) Discussion entre personnes en conflits.	<input type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie :
<input checked="" type="checkbox"/> Management : 2) Mesures prévenir de nouveaux conflits.	<input checked="" type="checkbox"/> Autres : 3) Sanctions.

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ? Planifie les risques dans la revue de contrat. Ces risques concernent l'équipe, les ressources, le personnel et la formation. Le but étant d'anticiper au maximum.

Si non, pourquoi ?

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?

Non, ce sont 2 postes de fonction différents.

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?

C'est une personne qui aide le chef de projet dans la gestion logistique. Il n'est pas le décideur, c'est le chef de projet qui coordonne et qui pilote (rôle hiérarchique). Une personne peut exercer ces deux métiers mais ce sont deux fiches de fonction différentes.

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles :

- Volontaire
- Pragmatique
- A l'écoute

Aptitudes Professionnelles :

- Rigoureux
- Organisé
- Bonne facilité d'anticipation

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<p><input checked="" type="checkbox"/> Management : pourquoi ? Il faut avoir des notions (2J de formation).</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ? Omniprésent dans notre travail (cours plus concret qu'actuellement : cas pratiques).</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Communication : pourquoi ? Etre à l'écoute</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ? Anticipation.</p>
<p><input type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ?</p>
<p><input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) :</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Autres : pourquoi ? Anglais : mal formé (embauche une personne pour les contrats internationaux). Obliger les étudiants à découvrir le monde professionnel durant leur cursus universitaire.</p>	

VOS COMMENTAIRES

Il faut toujours se remettre en cause : SVP (savoir/ vouloir/ pouvoir).

Annexe 12 : Questionnaire 3 Laboratoire petite échelle

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

- 1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?
Responsable développement et innovation (pharmacie, galénique, analytique)
- 2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
Depuis 2ans et demi.
- 3- Quel est votre parcours de formation ?
Diplôme de pharmacien option industrie à Angers, DESS Pharmacie galénique et industrielle à Lille.
Remplacement responsable développement dans une CRO à Bordeaux, 4ans chargé d'étude galénique et réglementaire chez Intervet (laboratoire vétérinaire).
- 4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

- 5- Vous considérez-vous comme :
- Chef de projet Gestionnaire de Projet Les deux

VOTRE PROJET ACTUEL

- 6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	30 projets produits vétérinaires destinés à être mis sur le marché.
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	Groupement d'éleveurs agricole et vétérinaires. Médicaments délivrés que sur ordonnance.
Equipe (nombre de personnes, profils) :	Equipe de 8 personnes dans une PME de 200 personnes dont 20 personnes en R&D. Equipe polyvalente (techniciens et ingénieurs).
Equipe de pilotage :	Comité de direction composé de membres de la R&D et du marketing. Mise en place d'études de faisabilité.
Autres :	Le marché des médicaments vétérinaires est moins importants et les moyens sont moindres en revanche il existe la même contrainte réglementaire.

- 7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?
N°2 : entreprise et projet congloméral.

- 8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?
- Oui Non

Si non, précisez : information présente au sein de l'équipe et des différents départements. Mais pas de plan défini pour suivre les informations avec les clients.

- 9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?
- Oui Non

Si oui, par quels moyens ?

<input checked="" type="checkbox"/> Communication : Comprendre et résoudre le problème.	<input type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie :
<input checked="" type="checkbox"/> Management : Notion similaire mais plus notion de sanctions.	<input type="checkbox"/> Autres :

- 10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?
 Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ? Plan d'action avec détermination de jalons sur le chemin critique. Evaluation des risques majeurs sur les étapes clés du projet.

Si non, pourquoi ?

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

- 11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?
 Oui c'est la même notion. Tous managers est gestionnaire de projet et chef de projet sur un certains nombre de projets.

- 12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?
 Il existe différents degrés d'implication du projet entre ces deux notions. Le gestionnaire de projet gère dans le détail, il s'occupe de la partie micro du projet. Le chef de projet gère les sous projets de différents départements, il s'occupe de la partie macro du projet.

- 13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles :

- Bon esprit de synthèse
 Réactif
 Bonne capacité de communication

Aptitudes Professionnelles :

- Vision d'ensemble
 Organisé

- 14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<input checked="" type="checkbox"/> Management : pourquoi ? Savoir gérer une équipe.	<input type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ?
<input checked="" type="checkbox"/> Communication : pourquoi ? +++ cours théorique mais chacun apprend à communiquer en pratiquant.	<input type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ?
<input checked="" type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ? Faire prendre conscience à l'étudiant de ce qu'il veut vraiment.	<input checked="" type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) : (Facultatif) Gain de temps quand on commence à travailler.
<input checked="" type="checkbox"/> Autres : pourquoi ? Anglais : apprendre l'anglais par soi même en regardant des films en VO ou en partant à l'étranger.	

VOS COMMENTAIRES

Tous pharmaciens industriels est un gestionnaire de projet. Par ses connaissances polyvalentes acquises durant son cursus et par sa logique de travail, il est amené à gérer une équipe.

Annexe 13 : Questionnaire société prestataire

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?

Consultant

2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

.....

3- Quel est votre parcours de formation ?

Médecine générale, CESAM

4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

5- Vous considérez-vous comme :

Chef de projet

Gestionnaire de Projet

Les deux

VOTRE PROJET ACTUEL

6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Consultant environnement santé
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	conseil clinique.....
Equipe (nombre de personnes, profils) :
Equipe de pilotage :	Constitution et animation de board d'experts
Autres :	Rédaction scientifique

7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?

Création propre entreprise. Le projet est confondu avec l'entreprise.

8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?

Oui

Non

Si non, précisez :

9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?

Oui

Non

Si oui, par quels moyens ?

<input type="checkbox"/> Communication :	<input type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie :
<input type="checkbox"/> Management :	<input type="checkbox"/> Autres :

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

- Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ?

Si non, pourquoi ?

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?

Oui ils peuvent, le chef de projet peut être inclus dans le gestionnaire de projet, qui est plus global.

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?

Gestionnaire de projet : comprend recherche, benchmark, mise en place et suivi, notamment sur le plan juridique et financier

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles :

Aptitudes Professionnelles :

- Rigueur
- Sociabilité
- Communication

- Budgétiser
- Coordonner projet
- Management

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<input checked="" type="checkbox"/> Management : pourquoi ?	<input checked="" type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Communication : pourquoi ?	<input checked="" type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) :
<input type="checkbox"/> Autres : pourquoi ?	

VOS COMMENTAIRES

Annexe 14 : Questionnaire 2 société prestataire

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

Votre Profil

1- Quel est l'intitulé de votre profession actuelle ?
Responsable gestion de projet.

2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
2 ans.

3- Quel est votre parcours de formation ?
Ingénieur en biologie industrielle.

4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?*

Oui Non

Si non, pourquoi ? Pas de connaissance de la gestion de projet à la fin du cursus universitaire.

5- Vous considérez-vous comme :

Chef de projet Gestionnaire de Projet Les deux

Votre projet actuel

6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

-Sujet du projet	Etude clinique phase 3 et 4 Etude observationnelle
-Clients (laboratoire pharmaceutique, patients...)	Laboratoire pharmaceutique et institutionnel (INSERM).
-Equipe du projet (nombres de personnes et profils)	2 à 15 personnes
-Equipe de pilotage	
-Autres	

7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?*
Implication totale et continue.

8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?
 Oui Non

Si non, précisez :

9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?
 Oui Non

Si oui, par quels moyens ?

<input checked="" type="checkbox"/> Communication : Réunion	<input checked="" type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie : Besoin de trancher
<input checked="" type="checkbox"/> Management : Gestion des objectifs	<input type="checkbox"/> Autres :

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?
 Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ?

Si non, pourquoi ? manque de connaissance et de temps.

Annexe 15 : Questionnaire 3 Société prestataire

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

- 1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?
Directeur Associé Global System Quality Assurance
- 2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
6 mois
- 3- Quel est votre parcours de formation ?
Doctor Pharmacie + DESS QA
- 4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

- 5- Vous considérez-vous comme :
- Chef de projet Gestionnaire de Projet Les deux

VOTRE PROJET ACTUEL

- 6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Plusieurs projets mis en place de plan d'action suite à une inspection (AFSSAPS, FDA...)
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	INTERNE travail pour le laboratoire
Equipe (nombre de personnes, profils) :	Equipe internationale composée d'auditeurs (Belgique, Allemagne, Angleterre)
Equipe de pilotage :	
Autres :	

7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?
Projet fait partie intégrante de l'entreprise. Projet interne international pour la même entreprise. Projet et entreprise de type congloméral.

- 8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?
- Oui Non

Si non, précisez : petites équipes et petit projet qui vient de commencer.

- 9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?
- Oui Non

Si oui, par quels moyens ?

<input checked="" type="checkbox"/> Communication : E mail téléphone	<input checked="" type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie : Faire appel aux ressources humaines
<input checked="" type="checkbox"/> Management :	<input type="checkbox"/> Autres :

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ? Evaluation des risques régulée par le laboratoire. Mise en place de risk assesment pour chaque lancement de projet.

Si non, pourquoi ?

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?
Oui

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?
C'est la même chose qu'un chef de projet.

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles : Aptitudes Professionnelles :

Communication
 Management

budget management
 Ressource management
 Risk management

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<p><input checked="" type="checkbox"/> Management : pourquoi ? OUI</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ? Application de cas plus pratique</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> Communication : pourquoi ? OUI ++++ ANGLAIS</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ? 2H/ AN (facultative.)</p>
<p><input type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ?</p>	<p><input type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ?</p>
<p><input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) : Formation informatique (facultative)</p>
<p><input type="checkbox"/> Autres : pourquoi ?</p>	

VOS COMMENTAIRES

Le diplôme de pharmacien est plus important en France qu'en Angleterre ou en Allemagne.

Annexe 16 : Questionnaire en milieu hospitalier

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

- 1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?
 Chef de projet en recherche clinique au CRC du CHU d'Angers
- 2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
 5 ans
- 3- Quel est votre parcours de formation ?
 Diplôme de docteur en pharmacie option industrie à Strasbourg
 DESS pharmacie industrielle
- 4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?
 Oui Non
- Si non, pourquoi ?* La notion de chef de projet n'existait pas quand elle est arrivée sur le milieu du travail.
- 5- Vous considérez-vous comme :
 Chef de projet Gestionnaire de Projet Les deux

VOTRE PROJET ACTUEL

- 6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Plusieurs projets à mi-temps. En tout, 5 projets en cours actuellement.
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	CHU d'Angers Promoteur et Investigateur
Equipe (nombre de personnes, profils) :	Equipe petite constituée d'un ARC sur chaque projet avec de nombreux de collaborateurs (Investigateurs, Data manager, Pharmacien, Biostatisticien)
Equipe de pilotage :	Pas de comité de pilotage. Réunion entre différents collaborateurs. Les investigateurs sont impliqués en terme scientifique pour développer le projet en terme réglementaire et budgétaire.
Autres :	Département de recherche clinique et de l'innovation (DRCI) un par CHU. Impact sur le développement de projet scientifique (promotion ou pas d'un projet).

- 7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?
Entreprise et projet congloméral (2)
- 8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?
 Oui Non
- Si non, précisez : équipe réduite*
- 9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?
 Oui Non
- Si oui, par quels moyens ?*

<input checked="" type="checkbox"/> Communication : provoquer une réunion pour mettre les choses à plat. Etre le médiateur entre 2 personnes.	<input type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie :
<input type="checkbox"/> Management :	<input type="checkbox"/> Autres :

- 10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui Non*Si oui, de quelle(s) manière(s) ?**Si non, pourquoi ? Pas de dépôt d'AMM pas de date butoir.***VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET**

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?

 Oui Non*Pourquoi ?* Collaboration avec l'équipe, Chef de projet est l'équivalent de gestionnaire de projet dans les fiche du poste « Métier de la fonction publique hospitalière » (pas de notion de hiérarchie), Activité transversale

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?

Cf fiche métier de la fonction publique hospitalière

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles

:

Aptitudes Professionnelles : Organise Communication Capacité d'écoute Savoir s'adapter .Précis Bonne capacité d'analyse

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier?

<input checked="" type="checkbox"/> Management : Pourquoi ? Gestion de réunion, d'une équipe. Relations conflictuelles	<input checked="" type="checkbox"/> Qualité : Pourquoi ? Assurance Qualité (procédure, suivi de projet).
<input checked="" type="checkbox"/> Communication : Pourquoi ? Bonne écoute/ Information/ Entretiens	<input type="checkbox"/> Gestion des risques : Pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Marketing : Pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : Pourquoi ?
<input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : Pourquoi ?	<input checked="" type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) : Maîtriser les outils pour les utiliser
<input checked="" type="checkbox"/> Autres : Pourquoi ? Anglais : langue importante (résumé de texte en anglais, laboratoires multinationaux) Excel : outil statistique	

Annexe 17 : Questionnaire 2 en milieu hospitalier

Dans le cadre de ma thèse sur le sujet « Nouvel avenir du pharmacien industriel : gestionnaire de projet », je vous propose de répondre au questionnaire qui suit. En effet, il me semble important de récolter des informations de la part de professionnels de santé afin d'approfondir ce sujet.

VOTRE PROFIL

- 1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?
Med recherche clinique coordinateur du centre Paul Papin (CHU).
- 2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
10 ANS
- 3- Quel est votre parcours de formation ?
Doctorat en médecine, DEA, Thèse de sciences, Diplôme en statistique et formation ESCA au CHU en management.
- 4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

- 5- Vous considérez-vous comme :
- Chef de projet Gestionnaire de Projet Les deux

VOTRE PROJET ACTUEL

- 6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Développement EC promotion. A la fois promoteur et investigateur.
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	CHU, laboratoire pharmaceutique, centre de lutte contre le cancer...
Equipe (nombre de personnes, profils) :	10 personnes (ARC M2 secrétaire biostatisticien data manager).
Equipe de pilotage :	Pas le temps pour des réunions.
Autres :	

- 7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?
2 Entreprise (centre Paul Papin) et projet congloméral. Différents secteurs concernés (cancérologie, rhumatologie...).

- 8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?
- Oui Non
- Si non, précisez :* doc études pas de promotion du projet. C'est de la recherche clinique.

- 9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?
- Oui Non

Si oui, par quels moyens ?

<input type="checkbox"/> Communication :	<input type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie :
<input type="checkbox"/> Management :	<input type="checkbox"/> Autres :

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ?

Si non, pourquoi ? PV recherche clinique

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?
C'est la même chose

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?
Mener un protocole de A à Z

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir
Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles :

Qualité humaine

Aptitudes Professionnelles :

Connaissance médicale, scientifique
 Connaissance réglementaire

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<input checked="" type="checkbox"/> Management : pourquoi ? Diriger une équipe	<input checked="" type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ? Omniprésente
<input checked="" type="checkbox"/> Communication : pourquoi ? Ecoute	<input checked="" type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ? Oui anticiper
<input type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ?	<input checked="" type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ? Modifier protocole sur le terrain
<input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ?	<input type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) :
<input checked="" type="checkbox"/> Autres : pourquoi ? Anglais écrit +++ ou téléphone oral	

VOS COMMENTAIRES

Expérience et personnalité pour accéder à ce métier.

Annexe 18 : Questionnaire Gestionnaire de projet (SERVIER)**VOTRE PROFIL**

1- Quel est l'intitulé de votre poste actuel ?

Gestionnaire de projet au sein du planning stratégique R&D

2- Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

7 ans

3- Quel est votre parcours de formation ?

Doctorat d'université (PhD) en Physiopathologie de la nutrition Humaine

4- Est-ce que le métier que vous exercez actuellement correspond aux attentes que vous imaginiez à la fin de votre parcours ?

 Oui Non

Si non, pourquoi ? Mon parcours m'orientait plutôt vers un poste dans la recherche (poste que j'ai occupé pendant plusieurs années) puis j'ai évolué vers la gestion de projet. Je n'avais pas d'idée sur la gestion de projet pendant mon doctorat.

5- Vous considérez-vous comme :

 Chef de projet Gestionnaire de Projet Les deux**VOTRE PROJET ACTUEL**

6- Pouvez-vous détailler votre projet actuel ?

Sujet :	Une petite dizaine de projets en R&D qui correspondent chacun au développement préclinique ou clinique d'un candidat médicament dans des indications thérapeutiques variées (cardiovasculaire, oncologie, système nerveux central)
Clients (laboratoires pharmaceutiques, patients...) :	R&D : pilote, équipiers et acteurs du projet – direction planning stratégique et direction R&D
Equipe (nombre de personnes, profils) :	15 à 30 personnes selon l'avancement du projet : médecin, pharmaciens, scientifiques (pharmacologues, chimistes, toxicologues, galénistes, pharmacocinéticiens), juristes, ressources humaines, gestion
Equipe de pilotage :	L'équipe de pilotage est constituée d'équipier de chacun des métiers qui contribuent à l'avancement du projet. Ces équipiers sont donc les représentants de leur métier (hiérarchie et acteur participant à l'avancement des études). Le plateau technique évolue avec l'avancement du projet. Pour le développement précoce les métiers de la recherche, de la biopharmacie ainsi que la chimie industrielle sont principalement concernés. Pour le « full » développement on retrouve tous les métiers qui tournent autour du développement clinique : division thérapeutique, biométrie, opérations cliniques, marketing, production, système d'information ... Certains métiers participent à l'équipe pendant toute la vie du projet, en particulier : pharmacologue, médecin, RH, contrôle de gestion, stratégie, affaires réglementaires, chimie industrielle ... et naturellement le gestionnaire de projet

7- Quelle est l'implication de votre entreprise dans votre projet ?

L'implication est très importante puisque le développement de nouveaux médicaments constitue le cœur du métier de la R&D dans l'industrie pharmaceutique

8- Concernant votre projet, avez-vous défini un plan de communication ?

 Oui Non

Si non, précisez : La communication sur le projet ne fait pas partie de mes prérogatives en dehors des tableaux de bord et synthèses communiqués à l'équipe projet et à la direction. Ces documents sont utilisés pour les évaluations du projet par la direction R&D. Ces évaluations ont lieu environ 2 fois par an.

9- Avez-vous eu l'occasion de gérer des conflits relationnels dans votre projet ?

 Oui Non*Si oui, par quels moyens ?*

<input checked="" type="checkbox"/> Communication : le dialogue, la circulation de l'information	<input type="checkbox"/> Détournement vers la hiérarchie :
---	--

<input type="checkbox"/> Management :	<input checked="" type="checkbox"/> Autres : la négociation
---------------------------------------	--

10- Avez-vous prévu une gestion des risques potentiels ou avérés ?

Oui Non

Si oui, de quelle(s) manière(s) ?

Tableau de bord faisant remonter aux instances décisionnelles les alertes techniques et celles concernant les dimensions gestion de projet (planning, budget, ressources). Proposition de scénarii

Si non, pourquoi ?

Il s'agit d'un axe de progrès et la proposition de scénarii n'est pas encore optimisée.

VOTRE AVIS SUR LA GESTION DE PROJET

11- Considérez-vous que les métiers de chef de projet et de gestionnaire de projet puissent se confondre ?

Ils sont plutôt complémentaires avec les composantes techniques maîtrisés par le pilote et les dimensions planning/budget/ressources plus spécifiquement suivies par le gestionnaire de projet.

Ils pourraient se confondre dans le cas d'une direction de projet ce qui n'est pas notre cas.

12- Comment définiriez-vous le métier de Gestionnaire de projet ?

Organiser les activités des différents métiers les uns par rapport aux autres en fonction des contraintes du projet
Le but étant d'optimiser les composantes planning/budget/ressources du projet

Les contraintes techniques sont gérées par le pilote et par l'équipe projet mais le gestionnaire de projet doit pouvoir les intégrer de façon à pouvoir proposer une organisation optimisée en conséquence.

13- Précisez les trois compétences personnelles et professionnelles essentielles à avoir pour devenir Gestionnaire de Projet et/ou Chef de Projet ?

Qualités personnelles

:

Aptitudes Professionnelles

dialogue /écoute

comprendre les activités et les contraintes de chaque métier

négociation

faire le lien entre les activités des métiers

savoir bien se situer dans le temps

organisation /esprit de synthèse

14- A votre avis, quelles sont les formations à acquérir pour accéder à ce métier ?

<input type="checkbox"/> Management : pourquoi ? Non ce n'est pas nécessaire car notre rôle est transversal par rapport aux métiers (pas de hiérarchie)	<input type="checkbox"/> Qualité : pourquoi ? Oui mais ce n'est pas très spécifique à ce métier
<input type="checkbox"/> Communication : pourquoi ? Oui car il faut faciliter la circulation de l'information entre les métiers et/ou le pilote et les pousser à communiquer entre eux.	<input type="checkbox"/> Gestion des risques : pourquoi ? Oui c'est utile en particulier pour donner des indicateurs et des repères à la direction
<input type="checkbox"/> Marketing : pourquoi ? Comme pour chacun des métiers concourant à la réalisation du projet, il faut aussi être capable de comprendre les contraintes et les exigences du marketing	<input type="checkbox"/> Elaboration de stratégies : pourquoi ? Oui, il faut être capable de proposer des stratégies au pilote pour, en fonction des contraintes du projet, proposer une organisation optimale
<input type="checkbox"/> Formation aux recrutements : pourquoi ? Ce n'est pas nécessaire car dans chacune de nos équipes participe un équipier RH dont c'est le métier	<input type="checkbox"/> Outils de gestion (PERT, GANTT, budget...) : Oui il faut maîtriser les outils de gestion de projet mais normalement cela s'acquiert rapidement

VOS COMMENTAIRES

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- (1) PriceWaterhouseCoopers, An industrial Revolution in R&D, Pharma 2005, page 2
- (4) La tribune, Brevets : 66 milliards de dollars de manque à gagner pour les labos, 20/06/11
- (5) Le Quotidien du pharmacien, Le marché pharmaceutique français stagne, 23/06/11
- (6) The congress of the United States, CBO, Research and development in the pharmaceutical industry, Pub N°2589, octobre 2006, pages 2-3
- (7) Ministère de l'éducation nationale, Note d'information, La recherche et le développement dans l'industrie pharmaceutique en France : son évolution depuis vingt ans, sa situation aujourd'hui, 30/09/00 page 2.
- (9) The congress of the United states, CBO, Research and development in the pharmaceutical industry, Pub N°2589, octobre 2006, page 8-9- 23 & 21
- (10) Journal les Echos, Recherche : Novartis veut comprimer le temps de développement des molécules, 06/05/11
- (11) PriceWaterhouseCoopers, An industrial Revolution in R&D, Pharma 2005, page 13
- (13) The congress of the United States, CBO, Research and development in the pharmaceutical industry, Pub N°2589, octobre 2006, page 21
- (15) Journal le Monde, La délocalisation de la recherche et développement est affaire de dosage, 11/01/11
- (17) Industrie pharmaceutique Hebdo, R&D pharmaceutique : situation des investissements en 2009, 18/11/10
- (18) Pharmaceutiques, Le secteur pharma toujours à la traîne, 01/02/11
- (19) Industrie pharmaceutique hebdo, Production biotechnologique en France : état des lieux en 2010, 03/02/11
- (20) Pharmaceutiques, Recrutement. Trop de profils linéaires, Spécial Métiers, Septembre 2009, page 34
- (21) Pharmaceutiques, La saison des mariages pharma et biotech, avril 2011
- (22) PriceWaterhouseCoopers, An industrial Revolution in R&D, Pharma 2005, page 7
- (23) Pharmaceutiques, Recrutement. Trop de profils linéaires, Spécial Métiers, Septembre 2009, page 32 & 34

- (25) Dossier les Pharmaceutiques, Emploi le rebond passe par la biotech, septembre 2009
- (26) Le point, Laboratoires pharmaceutiques : les profils recherchés évoluent, 06/01/11
- (27) Pharmaceutiques, De nouvelles disciplines au cœur de la R&D, Dossier Métiers, Septembre 2009
- (28) Pharmaceutiques, Recrutement. Trop de profils linéaires, Spécial Métiers, Septembre 2009, page 33
- (29) PriceWaterhouseCoopers, An industrial Revolution in R&D, Pharma 2005, page 15
- (30) R. AÏM, L'essentiel de la gestion de projet, 2009, Gualino éditeur, Paris
- (31) H. MARCHAT, Kit du chef de projet, 2008, Eyrolles, Paris
- (33) G.GAREL, Pour une histoire de la gestion de projet, 2003, Revue « Gérer et comprendre » n°74
- (34) J.L. G.MULLER, Management de projet 100 questions pour comprendre, 2009, Afnor, St Denis la plaine
- (35) A. BRUGE, K.LANGDON, Gérez vos projets, 2007, Pearson, Paris
- (36) R. CAYATTE, Managez un projet... Oui mais comment?, 2010, ESF, Italie
- (38) J.HODGSON, Thinking on your feet in negotiations, 1994, Pitman, Londres
- (49) O. ENGLENDER, S. FERNANDES, Communication et gestion de projet, 2010, Vuibert, Paris
- (50) S.LENFLE, C.MIDLER, Management de projet et innovation, Ph.Mnstar, H.Penan, Economics Edition, 2003, Paris
- (52) W.BENNIS, A.WESLEY, Becoming a Leader, 1989 et J.W.McLEAN, W.WEITZEL, Leadership, Magic or Method?, 1991.
- (57) V.MOULLE, Qui sera le manager de demain ? Le « profil idéal », Métiers dossier Pharmaceutiques, Septembre 2009
- (58) C.MARSAN, Faire face aux conflits et problèmes au sein de l'équipe, 2009 EYROLLES
- (61) C.SID NAIR, A.PATIL, P.MERTOVA, Re-engineering graduate skills : a case study, European journal of engineering education, volume 34, n°2 page 131-139, 2009
- (70) J.G.DUNN ET AL, Developping Professional skills in a Third-Year Undergraduate Chemistry Course Offered in Western Australia, J.Chem.Educ, p.1313, 1998

(71) M.PEREA, Pour une refondation des enseignements de communication des organisations, Fiche Atelier, Colloque national de Paris, 2003

(72) A.J.KROLL, Integrating professional skills in wildlife student education, The journal of wildlife management, volume 71, n°1 page 226-230, 2007

SITOGRAPHIE

- (2) <http://www.pharmactua.com/2011/> consulté le 17/06/11
- (3) <http://www.leem.org/fr/article/chiffre-daffaires> consulté le 15/03/11
- (8) http://marx.be/FR/cgi/emall.php?action=get_doc&id=16&doc=393 consulté le 14/06/11
- (12) <http://fr.wikipedia.org/wiki/Pharmacog%C3%A9nomique> consulté le 16/06/11
- (14) <http://www.leem.org/> consulté le 14/03/11
- (16) <http://fr.wikipedia.org/wiki/Fusion-acquisition> consulté le 17/06/11
- (24) <http://www.leem.org/> consulté le 12/03/11
- (32) http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_projet consulté le 13/12/10
- (37) <http://fr.wikipedia.org/wiki/Chef%20de%20projet> 01/12/10
- (39) <http://i10.servimg.com/u/f10/14/70/56/18/captha10.jpg> consulté le 04/12/10
- (40) <http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:Qualite-diagramme-causes-effets-ishikawa.png> consulté le 05/12/10
- (41) http://fr.wikipedia.org/wiki/Fichier:SWOT_grapheFL.jpg consulté le 05/12/10
- (42) <http://www.gestiondeprojet.net/> consulté le 23/10/10
- (43) <http://www.gestiondeprojet.net/images/gantt.gif> consulté le 04/12/10
- (44) <http://www.freelogistics.com/images/rsgallery/original/Diagramme%20ou%20Rseau%20PERT.PNG> consulté le 04/12/10
- (45) <http://www.gestiondeprojet.net/> consulté le 04/12/10
- (46) <http://www.gestiondeprojet.net/> consulté le 22/11/10
- (47) <http://fr.wikipedia.org/wiki/RACI> consulté le 23/04/11
- (48) <http://makeitstrategic.com/media/blogs/fr/RACI.gif> consulté le 04/12/10
- (51) http://fr.wikipedia.org/wiki/Ing%C3%A9nierie_concourante consulté le 23/03/11
- (53) http://en.wikipedia.org/wiki/Contract_research_organization consulté le 20/03/11
- (54) <http://fr.wikipedia.org/wiki/Consultant> consulté le 20/03/11
- (55) <http://www.metiersfonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/spip.php?page=fiche-metier&idmet=164#ancre1> consulté le 11/12/10
- (56) www.netpme.fr/.../737-competences-requises-chef-projet-ideal.html consulté le 22/01/11

- (59) <http://ngrhcesi.blogspot.com/2008/10/la-pyramide-de-maslow.html> consulté le 23/03/11
- (60) <http://pubs.acs.org/cen/employment/88/8849employment.html> consulté le 06/12/10
- (62) http://rb.ec-lille.fr/gestion_projet.htm consulté le 24/08/11
- (63) <http://www.letudiant.fr/etudes/3es-cycles-et-masters/un-mba-pour-quoi-faire.html> consulté le 22/08/11
- (64) http://fr.wikipedia.org/wiki/Master_of_Business_Administration consulté le 20/06/11
- (65) <http://focal.univ-lyon1.fr/Gestion-conflits.html> consulté le 20/06/11
- (66) <http://pubs.acs.org/cen/employment/88/8806employment.html> consulté le 06/12/10
- (67) <http://www.ilv.fr/mba/mcs> consulté le 18/03/11
- (68) <http://www.ispe.org> consulté le 22/01/11
- (69) <http://www.auxiliumtraining.com/RDLeadership.htm> consulté le 12/12/10
- (73) <http://www.ispe.org> consulté le 22/01/11

Thèse Morgane Jégu

UNIVERSITE DE NANTES Année de la soutenance

FACULTE DE PHARMACIE

2011

Nom- Prénom : JEGU Morgane

Titre de la thèse : La gestion de projet dans les laboratoires pharmaceutiques et ses enjeux pour le Pharmacien Industriel en recherche et développement.

Résumé de la thèse :

L'industrie pharmaceutique traverse de nombreuses mutations et doit adopter de nouvelles stratégies pour y faire face, en développant notamment des nouvelles compétences chez le pharmacien Industriel. En effet, depuis quelques années, la notion de gestion de projet envahit ces entreprises de santé, constituant un réel challenge pour les jeunes diplômés.

Ainsi, c'est un véritable enjeu pour les pharmaciens industriels de se consacrer à cette discipline émergente située au cœur des métiers de la recherche et du développement.

A travers cette thèse, nous allons faire une synthèse de la situation actuelle en industrie pharmaceutique, en ciblant la recherche et le développement. Puis, nous analyserons la diversité des carrières pour les pharmaciens et nous présenterons les compétences que ceux-ci doivent acquérir. Après une présentation de la gestion de projet, nous détaillerons une étude de terrain pour avoir l'avis de gestionnaires de projets. Enfin, nous détaillerons les formations professionnelles adaptées pour accéder au mieux à ce métier et à l'industrie pharmaceutique en générale.

Mots clés :

Gestion de projet - Compétences - Recherche & Développement - Formation

Président : M. Alain PINEAU, Doyen de la Faculté de Pharmacie, Professeur de Toxicologie, Université de Nantes

Assesseurs : M. Jean-Michel ROBERT, Professeur de Chimie Thérapeutique, Faculté de Pharmacie, Université de Nantes (Directeur de Thèse)

 M. Guillaume BREMENT, Pharmacien titulaire d'officine, Fay de Bretagne