

IT for BUSINESS

STRATÉGIES ET MANAGEMENT DU NUMÉRIQUE

DOSSIER ▶ 54

Maîtriser
son évolution
vers le cloud

DOSSIER ▶ 68

De l'administration
électronique
à l'aménagement
numérique

ÉVÉNEMENT ▶ 8

Pour Salesforce,
le décisionnel doit
être fun

ENTRETIEN ▶ 28

**"CRÉER UN CRM PANEUROPÉEN
SANS DÉVELOPPEMENT
SPÉCIFIQUE"**

Norbert Seimandi

DSI de Sanofi Pasteur MSD

Portrait

• Jean-Paul Bouchet, secrétaire
général de CFDT Cadres ▶ 33

Enquête

• Des centres de données hors
du commun ▶ 46

Retours d'expérience

• L'Oréal, Michelin, Groupe Bel,
Pixid, Mobil Wood... ▶ 34

#2189 • NOVEMBRE 2014

Norbert Seimandi

DSI de Sanofi Pasteur MSD

« Nous avons déployé un CRM paneuropéen sans développement spécifique »

NORBERT SEIMANDI

- **2009**
DSI Sanofi Pasteur MSD
- **2007**
Membre de l'équipe « Core » responsable du déploiement mondial de SAP Merck & Co
- **1997**
Responsable SAP Sanofi Pasteur MSD
- **1989**
Chef de projet IBM Global Services
- **1988**
Diplôme d'ingénieur Institut national polytechnique de Grenoble-Ensieg

Joint-venture créée entre les groupes pharmaceutiques Sanofi Pasteur et Merck & Co, Sanofi Pasteur MSD a fait le pari de déployer une application CRM unique pour l'ensemble de ses filiales européennes. Norbert Seimandi explique la méthode qu'il a employée pour éviter tout développement spécifique.

Sanofi Pasteur MSD est une joint-venture. Quelles implications cela a-t-il sur votre système d'information ?

Norbert Seimandi : Sanofi Pasteur MSD a été créée en 1994 en tant que co-entreprise 50/50 entre Sanofi Pasteur (division vaccins de Sanofi) et Merck (connu sous le nom de MSD, dénomination hors des États-Unis et du Canada). Notre métier est de mettre à disposition des populations de l'Europe de l'ouest les vaccins que produisent nos actionnaires. Sur notre territoire, nous avons dix-neuf marchés, de la Finlande à la Grèce, dont cinq majeurs : Royaume-Uni, Allemagne, France, Espagne et Italie. Cela représente un effectif de plus de 1 000 personnes avec un siège social à Lyon.

Comme nous sommes à 50/50 entre les deux maisons mères, nous ne pouvons pas nous inscrire dans une politique de gestion exclusive d'un côté comme de l'autre. Nous avons donc une indépendance de décision et nous ne sommes pas liés aux schémas ou aux choix de chacun de nos actionnaires. Ce qui ne nous empêche pas d'essayer d'en bénéficier et d'être très à l'écoute des pratiques, des contrats ou des choix réalisés de chacun des côtés.

De quelles briques se compose votre système d'information ?

NS : Globalement, nous avons un système d'information en six parties. La plus exposée est notre CRM, que nous avons fait évoluer cette année. Notre deuxième pilier est notre ERP, qui soutient nos activités

de distribution et de support, notre gestion financière ou encore nos ressources humaines. Là, nous sommes majoritairement SAP. Un troisième pavé est constitué d'applications spécifiques à notre métier, liées par exemple à la gestion de nos obligations réglementaires vis-à-vis des autorités de santé. Au-dessus, une couche de BI nous permet d'exploiter les informations générées par ces trois piliers. En dessous, se trouve la couche portail et collaboration. Enfin, dernier pan, nous sommes en train d'investir fortement sur le portage de nos applications sur terminaux mobiles, et en particulier sur iPad. C'est notamment le cas pour notre application de CRM.

Quelles sont les circonstances de l'évolution de votre système de gestion de la relation client ?

NS : Le métier des laboratoires pharmaceutiques est en train de changer assez profondément dans sa dimension commerciale, même si ce n'est pas avec le même niveau de rupture que le secteur du retail. Une grande partie de notre activité passe par des forces de vente qui vont à la rencontre des médecins, des prescripteurs. Ce schéma évolue : les patients - qui ne sont pas nos clients directs - n'attendent plus d'avoir une visite chez leur médecin pour aller se renseigner sur telle ou telle pathologie. Les praticiens eux-mêmes se digitalisent : plus de 50% d'entre eux sont, en Europe, issus d'une génération Y-like et sont de plus en plus « digitaux » dans leur pratique professionnelle. De fait, à côté de notre activité de promotion classique, nous dévelop- →



« C'est la première fois de ma vie que j'arrive à mener un programme si ambitieux sans développement spécifique. »

« Il y a une accélération incroyable des projets. Grâce à mes équipes, nous avons mis en œuvre plus de solutions ces trois dernières années que pendant mes vingt ans de carrière précédents. »

→ pons le métier de « medical science liaison », qui consiste en un conseil médical et scientifique sur la vaccination, à destination des médecins comme des autorités de santé.

Au-delà de ce changement de contexte, nous avons à déplorer la multiplicité de nos systèmes d'ETMS (Electronic Territory Management System). Chacune de nos filiales européennes en avait un différent. Nous avons décidé d'harmoniser l'ensemble avec un seul système de CRM commun.

Quelles ont été les spécifications relatives à la définition de cette plate-forme et la méthode de conduite du projet ?

NS : Nous souhaitions une plate-forme unique capable de soutenir les nouveaux modes d'échange et les nouvelles interactions demandées par nos

clients, nos prescripteurs, ou encore par les autorités de santé. Unique dans le sens où chaque pays devait pouvoir se l'approprier avec peu, voire pas du tout de développement spécifique. Surtout, nous avons décidé de réduire le niveau de détail des spécifications pour diminuer le temps de conception. Nous avons donc pris le parti de construire notre *core-solution* sur la base du cas d'usage d'un marché donné. L'objectif était de bâtir un pilote, mais pas au sens prototype, un pilote déjà opérationnel, mis à l'épreuve sur un marché complet avec une couverture totale en termes de fonctionnalités. Ensuite, une cellule au niveau du siège européen devait assurer une bonne coordination avec les marchés suivants pour y déployer le pilote, voire l'enrichir en fonction des besoins, ces enrichissements devant ensuite bénéficier à l'ensemble.

Par quel marché avez-vous commencé, et comment s'est passé le déploiement ?

NS : Le pilote a été conduit selon une approche test and learn. Nous avons débuté par l'Italie, le plus petit de nos grands marchés. Le projet a été lancé en octobre 2013 et le pilote a été mis en production en janvier 2014. Sans avoir à attendre un usage réel en production pendant un ou deux mois, nous avons eu très vite la confirmation que la solution était à la hauteur de nos attentes. Dès février, nous avons ainsi pu enclencher les vagues de déploiement suivantes : d'abord France et Espagne et, courant septembre, Angleterre et Allemagne. Les déploiements des autres pays devraient être finalisés en début d'année prochaine. C'est plutôt rapide pour un tel projet. Il faut voir que le spectre de la solution dépasse celui des ETMS initiaux. Dans les filiales déployées, 70% des collaborateurs utilisent désormais cette solution au quotidien. Cela représente plus de 500 personnes actuellement et, à terme, près de 650.

Quel socle utilisez-vous pour votre application ?

NS : Nous avons fait le pari du standard, en cherchant à réduire au minimum le spécifique. Nous avons choisi le CRM de Veeva, aiguillés en cela par le choix de notre actionnaire Merck pour leur propre activité en Europe. Veeva est la déclinaison phare de Salesforce dans le secteur des sciences de la vie. C'est devenu l'un des standards dans l'industrie pharmaceutique. Il nous apporte une couverture fonctionnelle à plus de 85% sans aucune customisation. La seule part de personnalisation à notre charge représente donc moins de 15% par pays et il ne s'agit que de paramétrage, de localisation, pas de développements. C'était l'une de nos ambitions et nous nous y sommes tenus. C'était aussi le pari en choisissant une solution disponible en mode SaaS.



Sur quels types de terminaux vos collaborateurs exploitent-ils l'application ?

NS : L'utilisation de Veeva s'effectue sur tablette, en l'occurrence un iPad. Sur ce terminal, nos forces de vente disposeront aussi de supports de promotion au format électronique eDetail. Ce sont des outils de type closed loop marketing grâce auxquels le délégué médical a la possibilité de suivre plusieurs scénarios de présentation en fonction des demandes ou des besoins du médecin. Au travers de ce format, il est possible de mesurer le taux de satisfaction en direct. Ensuite, la capture du chemin de visite alimente aussi le CRM. D'autres applications comme la saisie des notes de frais à l'aide de l'application de Concur [récemment acquis par SAP, NDLR] sont déjà disponibles sur l'iPad. Et nous faisons le pari de proposer à terme un poste de travail unique à nos forces de vente. Néanmoins, pour l'heure, elles ont encore besoin de leur PC portable.

Adopter une application en mode SaaS pose parfois le problème de l'intégration au reste du système d'information. Cela n'a-t-il pas été le cas ?

NS : Il y a peu de liaisons entre notre CRM et notre ERP car les clients que nous gérons au sein de notre CRM ne sont pas ceux qui nous passent commande. On vend à des grossistes, mais on dialogue avec des prescripteurs, des médecins, etc. Les forces de vente ne prennent pas de commandes, il y a peu de liaisons avec la logistique par exemple. C'est notamment pour cela que nous n'avons pas considéré l'offre CRM de SAP, qui reste un généraliste dans ce domaine. Nous sommes dans un secteur très normé et donc, en matière de référentiels, nous nous appuyons par exemple sur des offres telles que OneKey de Cegedim qui recense les prescripteurs au niveau européen. Bien sûr, il y a des liens en matière de pilotage et de décisionnel, mais ceux-ci s'opèrent à l'étage BI (Business Intelligence), en confrontant les données de notre datawarehouse SAP et celles fournies par des acteurs tels que Cegedim ou IMS Health, qui recensent les ventes au niveau des grossistes ou des pharmacies, avec des précisions géographiques et socio-économiques.

L'accompagnement du projet a-t-il représenté un problème ?

NS : Nous avons travaillé avec la cellule Commercial Excellence au niveau du siège européen qui aidait à faire le lien avec l'ensemble des activités de chacune des filiales. Au niveau des projets, nous étions assistés par l'éditeur, qui dispose d'équipes d'intégration en Europe, et par Capgemini Consulting, qui nous a également aidés, en



« À terme, l'iPad sera l'unique poste de travail de nos forces de vente. »

période « post go live », à installer les mécanismes qui nous permettent de conserver le principe d'une *core-solution* européenne. Auparavant, les filiales étaient indépendantes et autonomes au niveau de leur solution. Désormais elles ne le sont plus, hors tâches locales d'administration. Tout changement du paramétrage, toute création d'un nouveau processus, d'un nouvel écran, doit remonter au niveau de la cellule Commercial Excellence du siège. Capgemini Consulting nous a aidés à formaliser les bons mécanismes de prise en compte des demandes de changement ou d'aménagement. Une discipline que nous ne pratiquions pas auparavant. La méthode a été bien perçue parce que la démarche adoptée pendant le projet a démontré la lisibilité de notre approche et notre capacité à délivrer rapidement. Cela va de pair avec l'évolution de nos modes d'interaction avec les clients internes de la DSI, qui s'appuient désormais sur un catalogue de services et une nouvelle organisation de support des métiers. ~

Propos recueillis par Pierre Landry