



# Assurance santé



**Le géant de la santé Sanofi a adopté TeamMate+ de Wolters Kluwer afin d'intégrer ses processus au sein de son nouveau service de contrôle interne et d'audit interne. Sanofi a rapidement constaté que cela offrait des possibilités bien plus grandes pour son organisation mondiale.**

**E**tant qu'un des plus grands groupes pharmaceutiques et organismes de santé, Sanofi développe et réalise constamment de nouveaux traitements pour les maladies humaines. Cependant, comme tout scientifique le sait, une intervention peut avoir de multiples conséquences pour le patient - et celles-ci doivent être testées et comprises.

Ainsi, lorsque Sanofi a entrepris de créer un nouveau service de contrôle interne et d'identifier et d'établir une nouvelle norme pour les contrôles internes du groupe, la tâche était, selon Lynette Biddulph, responsable des évaluations, « intimidante ».

Toute organisation de plus de 100 000 employés de 145 nationalités différentes, dans 76 sites de production et 36 pays est complexe.

Toutefois, Sanofi opère également dans un secteur fortement réglementé dans lequel certains échecs peuvent, littéralement, conduire à une situation de vie ou de mort. Sanofi comprend des activités de recherche et développement, de production, de produits pharmaceutiques et de soins de santé aux consommateurs, et ses produits sont diffusés auprès de clients dans plus de 170 pays.

Lynette Biddulph a été recrutée pour diriger un nouveau service de deuxième ligne de

défense, avec comme charge d'établir, créer et intégrer une méthodologie permettant d'évaluer un nouveau standard de contrôles pour l'ensemble de l'organisation. « Tout cela était nouveau », rappelle-t-elle. « Il n'y avait aucun benchmark auquel nous référer, ni d'exemples que nous aurions pu utiliser, et nous savions que les transformations que nous apportions pourraient avoir de vastes effets. »

En parallèle, l'équipe d'audit interne de Sanofi cherchait à améliorer ses outils et certains de ses processus, une occasion idéale pour chercher une solution que les deux services pourraient utiliser, qui pourrait encourager le partage et l'intégration des informations non confidentielles et aider à cartographier et à planifier audits et contrôles à travers les multiples services et sites.

« Nous avons besoin de coordonner ceci soigneusement - notre plus grande crainte était que l'audit interne et que le contrôle interne travaillent en parallèle et produisent des conclusions contradictoires, » explique-t-elle.

## Groupe de contrôle

Pour ce faire, Sanofi s'est tourné vers la solution TeamMate+ nouvellement lancée par Wolters Kluwer. Non seulement les premiers à adopter la technologie, ils ont également opté pour un

déploiement transverse ambitieux, ayant vite compris que l'organisation avait six services distincts faisant un travail similaire et qui pourrait être harmonisé. La solution devait leur permettre de communiquer, de partager informations et rapports mais aussi leur permettre de continuer à suivre leurs méthodologies et de voir les données qui étaient les plus pertinentes à chacun.

Sans surprise, cela exigeait une réflexion difficile. « Nous avons d'abord prévu d'introduire l'audit interne et des contrôles internes au nouveau système puis d'ajouter les autres services plus tard, mais ensuite nous nous sommes rendu compte que c'était horriblement complexe, » se souvient-elle. « Nous avons un grand nombre de contrôles et souhaitons les appliquer à six activités au travers d'environ 108 pays. C'était impossible. Alors nous avons tout remis à plat et constaté que TeamMate+ pourrait nous aider à trouver de nouvelles façons de rattacher les contrôles aux services plutôt que de dupliquer le même contrôle dans différentes évaluations, et en réduire ainsi le nombre total tout en conservant les différences superficielles dans la présentation et la mise au point pour les différents groupes d'utilisateurs. »

La clé pour parvenir à ce simplification et unification était de convenir d'une base de référence commune - une « dimension primaire » de contrôle. Ce fut long et difficile, nécessitant d'impliquer des personnes clés de chacune des équipes importantes. « Ce fut une décision extrêmement complexe » dit-elle. « Nous avons dû tout décomposer jusqu'aux principes de base, besoins et questions et établir un terrain d'entente. »

Ceci fait, la solution leur a permis d'identifier les doublons et d'intégrer des processus précédemment séparés sous un contrôle unique. La base des contrôles en était ainsi simplifiée et plus cohérente, mais les équipes continuent à voir les processus et les constats comme ils le préfèrent et peuvent générer les rapports de la manière la plus pertinente pour eux.

« Nous avons constaté que nous recherchions tous la même chose, mais avec des approches différentes, » dit Lynette Biddulph. « Il y a initialement eu un peu de résistance, mais les équipes ont bientôt vu comment cela pouvait fonctionner pour eux. C'était alors une époque de grande transformation dans le groupe et tout le monde a pu voir comment la solution les aiderait à

y faire face en harmonisant et intégrant des aspects précédemment séparés. »

Ceci était un facteur particulièrement important pour trouver un terrain d'entente entre des services qui n'avaient jamais travaillé en étroite collaboration. Historiquement, l'équipe Information et Technologie avait beaucoup échangé avec l'équipe Sarbanes-Oxley (SOX), mais le nouveau système leur a également permis d'identifier des objectifs communs et d'aligner leurs contrôles avec les équipes Affaires Industrielles, Conformité Éthique, Contrôles Internes et Audit Interne. En outre, ils ont commencé à travailler plus étroitement avec l'équipe Qualité Médicale et Contrôle, bien que cette intégration ne soit pas encore complète.

« Maintenant que nous sommes intégrés, nous pouvons avoir une totale confiance en nos constatations d'audit et contrôles, et savons également que toutes les personnes impliquées ont vu les mêmes informations et pris une décision éclairée et unanime, » dit Lynette Biddulph. « Les auditeurs internes ainsi que d'autres personnes, peuvent accéder aux informations au travers du système, mais nous avons un accord mutuel d'informer les autres services ou pays avant d'accéder à leurs données. C'est une question de forme plus que de capacité. »

Une telle transparence et accessibilité apporte des risques qui doivent être gérés, ajoute-t-elle. Par exemple, les informations confidentielles doivent être protégées. « C'est un besoin majeur pour l'audit interne et pour SOX, » dit-elle. « Nous gérons les constats de l'audit interne autour de SOX pour nous assurer d'y répondre de manière proactive car cela évite d'éventuels problèmes de reporting, mais nous devons veiller à ne pas abuser de cet accès. »

Une politique de partage volontaire des constats signifiait déjà que les managers approchaient souvent l'audit interne avec des problèmes potentiels, mais Lynette Biddulph indique que les auditeurs internes sont maintenant plus en confiance du fait que le système mettra en évidence les problèmes potentiels, et les alertera ainsi que les managers qui devront peut-être intervenir pour résoudre les problèmes. Cela leur permet de se concentrer sur d'autres domaines.

« L'avantage le plus important pour moi a été l'intégration de missions distinctes et la possibilité d'y ajouter de multiples d'entités juridiques », ajoute-t-elle. « Auparavant, il m'était souvent

demandé si une activité dans un pays pouvait modifier un contrôle, après quoi je devais travailler sur ce que cela signifierait pour l'audit interne et pour SOX. Maintenant, nous pouvons déployer un seul contrôle et automatiquement tester les variantes sur l'ensemble du système. Les auditeurs externes ont tendance à s'inquiéter de la validation croisée entre SOX et les rapports d'audit, et cette solution a éliminé les maux de tête provoqués par la double validation de toutes les ramifications de petits changements »

Un bénéfice surprenant fut que la cartographie des différentes dimensions sur l'ensemble de l'organisation signifiait également qu'elle pouvait identifier un seul propriétaire de processus pour des contrôles spécifiques. À l'heure actuelle, chaque pays a de nombreux processus et cela exige un coordinateur local chargé d'identifier le propriétaire d'un processus. À l'avenir, Lynette Biddulph espère que le système permettra aux utilisateurs d'identifier directement les propriétaires de processus, les rendant plus efficaces et leur permettant de gagner du temps.

## Renouvellement de prescription

Le premier conseil de Lynette Biddulph pour quiconque penserait lancer un programme semblable serait de commencer par un programme d'intégration. « Rassembler les gens autour d'une table pour les mettre d'accord sur ce que sera la dimension primaire » conseille-t-elle. « Nous n'avions pas entièrement compris cela en lançant le projet. Nous utilisons la structure de gestion de l'organisation, mais en réalité nous aurions dû utiliser notre structure de contrôles, bien plus stable. Il faut travailler sur les objectifs principaux avant d'y ajouter tous les tests et les missions. »

Par exemple, explique-t-elle, l'un des principaux contrôles de Sanofi est la séparation de tâches, primordiale dans de nombreuses fonctions. Tous les services ont dû collaborer pour identifier que ce contrôle était commun à tous, même s'il se présentait différemment. Une fois identifié, il a pu être

décrit et cartographié à travers toutes les business units. « C'est une tâche complexe, mais c'est en fait une question de perspective. Il faut prendre du recul et se demander quel est le contrôle de base qu'on veut obtenir. Il est essentiel de bien le décrire - et cela

peut coûter cher si on se trompe », dit-elle. « Si vous identifiez les principes fondamentaux, vous pouvez ajouter et configurer des changements d'apparence et exécuter tous vos tests sans problèmes. Si plus tard il faut changer les fondamentaux, cela devient un travail énorme. »

L'adoption de TeamMate+ a déjà conduit à des gains réels. Lynette Biddulph indique que l'an passé, un sondage auprès du personnel a montré des améliorations de compréhension et d'expérience utilisateur avec la nouvelle solution, et affirme que les retours utilisateur se sont améliorés de manière « spectaculaire » l'an dernier. « Nous avons constaté que la formation initiale, la planification et le travail collaboratif était tous importants, » dit-elle. « Nous devons fournir aux gens tout ce dont ils ont besoin pour se sentir en confiance dans la solution, ou ils ne l'utiliseront pas à son plein potentiel. »

Il y a encore de quoi améliorer et développer la solution. En particulier, Lynette Biddulph affirme être désireuse d'améliorer la façon selon laquelle les tests de l'équipe d'audit interne s'inscrivent dans TeamMate+ de sorte à ce que les opérations transverses entre différents pays et entreprises puissent identifier et traiter les constats dès que les résultats apparaissent. Cependant, ajoute-t-elle, Sanofi doit d'abord s'assurer que ceci ne causera pas de problèmes de confidentialité.

« Nous cherchons constamment à nous améliorer », ajoute-t-elle « et TeamMate+ nous a donné les outils dont nous avons besoin pour ce faire. »

**Pour plus d'informations, consultez [www.teammatesolutions.com](http://www.teammatesolutions.com)**

