

Aptar Pharma

Projet de mobilisation ou évolution culturelle ?

Au sein du groupe Aptar, entreprise mondiale reconnue pour ses performances techniques, Aptar Pharma-site Le Vaudreuil a pour clients des entreprises pharmaceutiques dont les exigences sont à la hauteur des contraintes de ce secteur. Après de nombreuses années de croissance ininterrompue, ce site enregistre une légère inflexion de sa progression et met à profit cette période pour faire évoluer sa culture et dynamiser ses performances.

La dernière enquête de satisfaction du personnel menée sur le site du Vaudreuil fait ressortir un réel plaisir à travailler dans l'entreprise mais elle met aussi en lumière quelques points sensibles : manque de reconnaissance, de compréhension et de partage des objectifs. Des éléments qui ne peuvent que s'accroître dans la période de ralentissement de croissance que traverse alors le site.

Le Responsable des Ressources Humaines en est pleinement conscient. C'est pourquoi, il sollicite Proconseil pour sa connaissance d'Aptar Pharma, où son équipe a déjà conduit plusieurs projets. La demande exprimée est claire, il faut mobiliser les 800 personnes du site pour dynamiser sa performance.

Mais au fait, mobiliser autour de quoi ? Pour avancer, chacun doit savoir où il se trouve et vers quoi il se dirige.

Bâtir un projet partagé par tous

Si la direction générale a bien une vision globale, celle-ci n'est pas pour autant précisée au niveau du site du Vaudreuil ; elle est donc encore moins partagée avec l'ensemble des acteurs.

La première étape va ainsi consister à bâtir



un projet de site mobilisateur, compréhensible par tous. Au terme d'un séminaire réunissant les principaux managers, une vision claire de la mission du site au sein du Groupe dans le monde est exprimée.

Le cap est fixé, il faut maintenant aider chaque personne de l'entreprise - cadre, agent de maîtrise, opérateur - à trouver sa place, celle qui permettra à chacun de prendre en charge son avenir et à l'entreprise de tracer la meilleure route pour atteindre l'objectif qu'elle s'est défini.

Pour opérer une transformation d'une telle ampleur, l'équipe projet va suivre trois axes majeurs.

Libérer les énergies

Le premier axe consiste à impliquer un très grand nombre d'acteurs sur de nouvelles façons de progresser, en libérant les énergies. Des groupes de travail autour d'outils d'amélioration sont constitués pour résoudre des sujets aussi « terrain » que la simplification de la documentation au poste de travail ou la nouvelle répartition des tâches au sein des équipes ; ils concernent aussi des problématiques plus larges impliquant plusieurs services, comme l'optimisation des plans de contrôle.

Très vite, des actions concrètes sont mises en place ; chacun prend conscience de son rôle. Les premiers résultats positifs sont enregistrés, faire mieux et différent est donc possible... Peu à peu, la culture du progrès permanent - l'un des principes fondamentaux du Lean - s'étend sur le site du Vaudreuil.

Transformer l'organisation

Le deuxième axe vise à transformer l'organisation pour la mettre au service de cette nouvelle culture. L'équipe projet conçoit alors une structure permettant aux acteurs de prendre de la hauteur et d'appréhender leur contribution à la réalisation de l'objectif global.

Au niveau de la production, une organisation responsabilisante orientée clients est mise en place.

Pour renforcer sa pertinence et son efficacité, les fonctions support se synchronisent. Le contrôle de gestion, par exemple, s'engage à mettre à la disposition de chaque manager de la production les informations dont il a besoin pour piloter son activité. Les processus, les indicateurs et les tableaux de bord sont donc revus pour en faire de vrais outils de pilotage de la performance.

L'encadrement de proximité monte en compétence. L'encadrement supérieur, dégagé quant à lui de tâches purement opérationnelles, peut dorénavant se consacrer à des tâches managériales et de long terme.

Cette organisation fait découvrir à l'entreprise une nouvelle réalité. Des points sensibles souvent complexes - et de ce fait « écartés » jusque là - sont traités en priorité. Des décisions habituellement reportées, en raison d'une contrainte budgétaire annuelle, sont arrêtées dans le cadre de nouveaux objectifs pluriannuels.

Des problématiques de fond - éradiquer des problèmes qualité récurrents, accroître l'efficacité du développement, réduire les coûts d'achats - sont désormais managées à un horizon de 3 ans, pour certaines au sein d'équipes projet érigées en task force dédiées et de longue durée.

Une organisation en mode projet est donc mise en place, parallèlement au mode hiérarchique.

Faire évoluer les mentalités

Le troisième axe enfin touche directement l'évolution des mentalités. Le pari n'est pas facile. Les experts d'Aptar Pharma ont un haut niveau de maîtrise technique dont ils sont particulièrement fiers. Or cette culture technique implique une certaine rigidité. Le challenge de l'équipe projet va consister à

l'assouplir pour lui permettre de gagner en efficacité : décentralisation et vitesse de décision, communication transversale, ouverture au client vont alors devenir les maîtres mots de la nouvelle culture.

Signe d'un changement profond, le projet lui-même sera piloté par le responsable des ressources humaines, preuve que la réussite d'une telle démarche est liée à un réel travail sur les hommes.

Communication et formation se révèlent être les nouveaux outils du changement.

Communiquer et former

Un travail de fond est alors opéré en termes d'image et de communication, afin d'accompagner cette transformation culturelle et la rendre visible et compréhensible, tant pour le personnel que pour les visiteurs. Des outils plus professionnels - charte de communication, logo et journal spécifiques au projet, affiches ... - sont créés permettant à chacun d'appréhender la place du site dans le projet stratégique.

Le client - client industriel mais aussi client utilisateur - fait une entrée en force dans l'usine, notamment au travers de photos évoquant le produit fini.

Par ailleurs, parce qu'il est essentiel que ce projet soit porté par les hommes et les femmes de l'entreprise, un effort considérable de formation mais également d'explication va être réalisé auprès de l'ensemble des salariés pour susciter l'adhésion. Des réunions entre la direction et les opérateurs battent le rythme des réussites.

Plus de 400 personnes seront impliquées dans des groupes de travail la première année, près de 800 au terme de deux ans.

Enfin, parce que l'équipe de direction doit elle aussi changer, des séminaires rassemblant toutes les fonctions - direction

générale, production, logistique, achat, commerce... - sont « ritualisés » chaque année. Ils sont l'occasion de s'ouvrir à des sujets nouveaux : conduite du changement, coaching... Au travers de témoignages d'industriels ayant vécu des évolutions du même type, la transformation s'opère. L'équipe de management apprend à communiquer aussi bien sur les problèmes que sur les solutions, à mieux informer les clients de ses projets, notamment en les invitant au cœur de l'usine.

La nouvelle culture fait désormais partie du patrimoine de l'entreprise qui va s'attacher à accroître ses ambitions et son excellence, en renforçant ses axes de performance.



Ce projet nous a permis de transformer profondément notre organisation et notre culture.

En impulsant une nouvelle dynamique

Il nous a conduits à créer un nouveau rapport, sans défiance, avec nos clients et nous a ainsi largement aidés à surmonter une période qui aurait pu être délicate, en impulsant une nouvelle dynamique au sein de notre organisation tout en augmentant nos exigences.

Olivier Fourment
Président Aptar Pharma



Aptar Pharma

Activité : leader mondial dans la conception, la production et la commercialisation de dispositifs pour l'administration de médicaments

Produits fabriqués sur le site du Vaudreuil : systèmes de pulvérisation et aérosols

Marché : monde

Effectifs : 930 personnes



40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

www.proconseil.net