



Pierre Fabre Dermo-Cosmétique

Concevoir une réponse industrielle en France adaptée à la croissance internationale

La branche dermo-cosmétique du groupe Pierre Fabre ambitionne d'amplifier son développement international, en particulier dans les grands pays émergents (Chine, Brésil, Russie,...) tout en consolidant son leadership en Europe. Afin de faire face à sa stratégie de croissance, l'entreprise va choisir de développer son outil industriel en France. Un outil qu'elle veut à la fois performant, compétitif et innovant.

Dans un environnement complexe en constante évolution, Pierre Fabre Dermo-Cosmétique (PFDC) fait le pari d'une croissance forte de ses volumes par une accélération de son développement international et une intense diversification de son portefeuille de produits afin de générer de nouveaux piliers de croissance au côté de sa marque phare, Avène.

Le Directeur Industriel de PFDC sollicite Proconseil pour le seconder dans la construction d'une réponse adaptée.

Définir un nouveau modèle industriel

Dans son plan industriel à 5 ans bâti pour structurer et accompagner le développement de PFDC, l'entreprise fait le choix du « made in France » et décide d'investir plusieurs dizaines de millions d'euros en extension de surfaces et en équipements et nouvelles technologies. L'objectif est double : d'une part, augmenter les capacités de ses deux sites industriels situés à Soual dans le Tarn et à Avène dans l'Hérault, d'autre part favoriser les synergies industrielles avec la branche pharmacie.

PFDC dispose de plusieurs atouts : un outil industriel complémentaire, un excellent professionnalisme et un fort engagement des hommes et des femmes de l'entreprise ainsi qu'une bonne capacité d'innovation. Elle doit cependant fiabiliser et sécuriser sa chaîne logistique et revoir son pilotage pour améliorer le taux de

service tout en réduisant les stocks. Il lui faut également trouver une organisation de la production adaptée à la croissance des sites, favorisant l'agilité, et lisible par tous.



C'est d'ailleurs la première question qui va être posée par le Directeur Industriel à Proconseil : Est-il possible de quitter l'organisation par métier pour aller vers un nouveau modèle industriel orienté produit / client pour répondre au doublement des volumes et à l'accroissement des effectifs, à la complexité des nouvelles technologies mises en place, à la diversité du portefeuille produits et des marques, sans tout déstabiliser et en conciliant performance industrielle et développement des hommes ?

Une première phase de projet animée par Proconseil va alors se centrer sur la recherche de la meilleure segmentation des flux industriels multi-sites, en se projetant vers la cible des volumes à 10 ans. Après un examen approfondi du champ des possibles étayé par de nombreuses analyses chiffrées et simulations croisant les données et les contraintes à prendre en compte (types de produits, formats, flux, impacts humains et

managériaux...), le comité de direction validera le modèle privilégiant des segments orientés flux, tournés vers les clients et regroupant la fabrication et le conditionnement. D'une part, un segment autour de la marque Avène appelée à un fort développement et d'autre part, pour l'ensemble des autres marques, trois segments fondés sur la typologie des séries : le segment Volume, le segment Flexibilité, le segment Spécialités.

Concevoir une organisation lisible par tous

A partir de cette segmentation structurante, une nouvelle phase du projet s'engage avec l'ensemble de l'encadrement des sites : elle vise à concevoir l'organisation industrielle cible. Les ambitions exprimées, avec l'aide de Proconseil, par le Comité de Direction sont de redéfinir par segment le champ d'intervention de chacun au sein de l'activité de production et des supports à la production. Les circuits de décision cibles doivent être courts pour des entités industrielles responsables de la mise à disposition des produits. Les modes de management aussi doivent évoluer pour préserver et développer une proximité managériale, garante de la qualité du climat social et de l'écoute des réalités du terrain. Un nouveau modèle organisationnel va ainsi être structuré autour de six Unités de Production (UP) orientées clients et d'une unité pour le façonnage.



Chaque UP - à taille humaine - permet de rapprocher management et opérationnels et est responsable du flux dès la mise à disposition des matières premières jusqu'à la libération des produits finis. Dans ce cadre, elle dispose d'un pôle logistique (établissement du PDP à 6 mois, planification du besoin client, définition des engagements à huit semaines, gestion des aléas...) et d'un pôle technique regroupant des forces de maintenance et de méthodes opérationnelles pour lui permettre d'être autonome sur son exploitation : dépannage, exécution du préventif et de l'amélioratif, industrialisation des produits courants, amélioration continue. En matière de qualité opérationnelle, les missions de l'Unité de Production sont renforcées et des interfaces sont identifiées avec les laboratoires de contrôle qualité et l'assurance qualité pour accélérer le traitement des problèmes.

Enfin, sur le plan des surfaces de production, l'idée est de créer un territoire physique homogène si possible par UP pour grouper tous ses équipements. Cela va nécessiter de déplacer près de la moitié des machines, pour les associer astucieusement aux nouveaux équipements qui seront progressivement installés. Un plan de déménagement cible est ainsi mis au point en adéquation avec de nouveaux secteurs de production.

Conduire le changement vers l'organisation cible

Réussir cette évolution majeure suppose de travailler sur plusieurs fronts en parallèle et de coordonner de multiples actions techniques et humaines, en embarquant dans le changement tous les collaborateurs. L'ensemble de l'encadrement de chaque site va mettre au point sa feuille de route et choisir de « diriger le projet avec les yeux ». Sur le site de Soual par exemple, la feuille de route sera ainsi affichée pendant 12 mois dans une salle projet dédiée qui réunira chaque semaine le comité de direction du

site et, chaque mois, tout l'encadrement pour une revue de projet. 24 groupes de travail seront activés progressivement pour impliquer les acteurs et veiller à mener la démarche dans de bonnes conditions. Le basculement vers la nouvelle organisation en UP se fera en deux temps : une première UP pilote permettra de roder et de parfaire les nouveaux modes de fonctionnement, puis les autres UP démarreront six mois plus tard.

La mise en place d'un nouveau dispositif pour manager la performance et le progrès entièrement sur mesure, repensé du directeur d'usine au manager de secteur, en passant par les chefs de service support et les responsables d'UP, sera un levier déterminant pour concrétiser l'esprit et les pratiques de la nouvelle organisation décentralisée et responsabilisée.

Bien sûr, de nombreuses séances de formation et de fréquents moments de partage en grands groupes ou en plus petits comités - par exemple, avec les agents de maîtrise et les représentants du personnel - vont rythmer le projet, afin de répondre aux questions suscitées par les nombreux changements à réaliser.

Du concept général à la mise en place de la nouvelle organisation, il s'écoulera deux ans. L'équipe de la direction industrielle voudra en effet se donner le temps nécessaire pour construire, expliquer, écouter, confronter les idées et embarquer ainsi toutes ses équipes dans la démarche, afin de développer la confiance et l'appropriation, garantes de la pérennité.

Ce projet de refondation de l'organisation a conduit à la création de nouvelles entités de management et de nouveaux modes de fonctionnement. Il est aussi à l'origine d'une nouvelle dynamique entrepreneuriale qui permet à PFDC de se fixer un challenge ambitieux pour optimiser ses performances opérationnelles et économiques.

Par son choix d'étendre son activité industrielle en France, à l'encontre souvent du discours ambiant, PFDC témoigne de l'espoir qui s'offre à nombre d'entreprises

industrielles et dont notre expérience, chez Proconseil, nous convainc chaque jour : à condition de vouloir et savoir mener les évolutions nécessaires, il est possible d'être performant et compétitif en France.

Résultats

- ✓ 250 personnes impliquées personnellement dans la mutation / l'extension
- ✓ Synergie réussie entre les projets organisation industrielle et Supply Chain
- ✓ Augmentation du respect de l'engagement client de 10%
- ✓ Nouveau management de la performance en production et dans les équipes supports



L'assistance de Proconseil a été déterminante dans la réussite de ce projet de transformation. Initialement dans la validation du concept, puis dans sa mise en œuvre, en nous donnant

Un nouveau modèle organisationnel adapté à nos ambitions de croissance

les clés pour construire un nouveau modèle organisationnel adapté à nos ambitions de croissance et orienté flux produits. Le savoir-faire des équipes de Proconseil a été particulièrement apprécié pour développer l'appropriation, conduire le changement et préparer l'ensemble de nos équipes à relever de nouveaux défis.

Jacques Farrenq
Directeur Industriel PFDC



Pierre Fabre Dermo-Cosmétique

Chiffre d'affaires : 1 084 M€

Effectifs : 4 200 collaborateurs

Investissements : 40 M€ par an

Marques : Avène, Klorane, Ducray, A-Derma, René Furterer, Galénic, Elancyl,

Pierre Fabre Dermatologie



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

www.proconseil.net