

Les laboratoires Servier industrie

Concevoir l'organisation d'un nouveau site de production

Par la mise en place d'un modèle d'organisation particulièrement innovant, le premier laboratoire pharmaceutique indépendant français conjugue épanouissement des hommes avec performance industrielle et compétitivité financière.

« *Nous sommes un groupe d'hommes et non de capitaux* », cette affirmation du Dr Servier, fondateur du laboratoire éponyme, positionne d'emblée l'humain au cœur de la culture de l'entreprise.

Lorsque le site de Gidy décide en 2002 de construire une 4^{ème} unité de production, la volonté de la direction est claire : si l'organisation des trois unités existantes a fait ses preuves, dans un contexte de forte croissance et d'environnement changeant, elle doit cependant se montrer toujours plus réactive et adaptable. Un nouveau modèle d'organisation doit donc être imaginé. Pour l'aider dans cette démarche, la Direction fait appel à Proconseil qui a déjà mené plusieurs projets sur le site et possède une connaissance approfondie du monde pharmaceutique.

Imaginer une nouvelle organisation

Pour le Directeur de la production et celui des Ressources Humaines du Site l'objectif est double : d'une part, inscrire la nouvelle organisation, plus efficace en terme de flux, dans une dynamique de performance, en s'adaptant au bâtiment conçu par l'architecte; d'autre part, retrouver une plus grande proximité entre l'encadrement et les opérateurs et positionner chaque personne sur sa vraie valeur ajoutée.

Sur cette base, avec Proconseil, un schéma particulièrement innovant est élaboré. Il s'agit d'une organisation en

réseau permettant une réduction des niveaux hiérarchiques de cinq à trois.

Parallèlement, le groupe projet arrête des décisions fortes pour renforcer le maillage à tous les niveaux et définit de nouveaux processus. Certaines fonctions, historiquement centralisées sur le site, sont désormais intégrées dans l'unité de production avec, par exemple, les hommes de la maintenance positionnés au cœur des équipes de production. Les responsables de service sont en relation directe avec les équipes. Dans ce nouveau cadre, en matière de relecture des dossiers de lots par exemple, le nouveau processus favorise une vision plus transverse en responsabilisant les acteurs. Cela induit notamment une réduction du nombre d'intervenants et une accélération du processus. Une approche très en avance au regard de ce qui se fait habituellement dans le secteur pharmaceutique. Responsabilisation et maillage modifient ainsi profondément les actes quotidiens de la production.

Au terme de cette première étape, le concept est présenté à la Direction Générale du Groupe Servier qui valide son adéquation avec la philosophie de l'entreprise et les pratiques pharmaceutiques. Toutefois, une simplification des processus reste à mener.

Parce que l'adhésion constitue le maître mot du projet, 85 personnes - représentatives de l'ensemble des fonctions - vont être impliquées dans 16

groupes de travail afin de concevoir le fonctionnement opérationnel de l'unité de production.

Chaque groupe se réunira une dizaine de fois sur deux mois et demi. La mise en place d'une communication régulière à l'ensemble du site permet de suivre l'avancement des travaux.



Optimiser les conditions du basculement

Une période d'une année va s'écouler avant le basculement. Elle sera rythmée par l'installation des équipements et les démarches de validation et d'homologation, particulièrement longues dans un secteur contraint par une réglementation stricte et complexe. Parallèlement, la communication autour de la démarche ne faiblit pas et un appel au volontariat est lancé auprès des collaborateurs du site afin de constituer le noyau qui réalisera le basculement ; des formations préparant la future équipe aux nouveaux processus et à ses responsabilités sont conçues et animées par Proconseil.

Le jour J arrive enfin ; l'ensemble des personnes impliquées dans le démarrage bénéficient d'un moment d'échanges privilégié avec la direction, dans le cadre d'un séminaire de lancement animé par les responsables de l'unité de production.

Puis le basculement intervient de manière progressive. Ainsi, par exemple, le chef de projet prend des responsabilités opérationnelles afin de crédibiliser les nouvelles façons de faire, avant de les déléguer au fur et à mesure de la montée en puissance de l'organisation.

« Favoriser l'épanouissement de chacun, dans et par son travail. Bien plus qu'une garantie de succès, c'est un but en soi ». Ces paroles du fondateur vont accompagner l'équipe projet durant toute la mise en place de la démarche. C'est pourquoi, le travail effectué sur le savoir-être est au moins aussi important que celui sur le savoir-faire. Dès le départ, les moindres signes de blocage liés aux personnes sont toujours pris en compte. Une remarque engendre systématiquement une discussion constructive avec la direction afin de désamorcer toute inquiétude. Un élément majeur sur un site qui privilégie la cohésion sociale.

Un pilotage rigoureux, élément clé de la réussite

Dans les organisations en réseau le pilotage est essentiel, aussi, avec l'ensemble des responsables, l'équipe projet va-t-elle s'attacher à construire le système le plus adapté à la nouvelle unité.

Il revêt deux dimensions. La première est « stratégique » et concerne le pilotage de « l'entreprise UP ». Un système d'indicateurs animé visuellement permet de suivre l'évolution de l'activité sur les principaux domaines de l'entreprise : logistique, production, qualité, Ressources Humaines, maintenance, sécurité. Chaque responsable va, à partir des pratiques définies, l'alimenter d'indicateurs spécifiques à sa fonction et créer ses propres rituels d'animation. La seconde est opérationnelle : Des chantiers de progrès sont mis en oeuvre. Ils ont trait à des problématiques précises et concrètes, concernent une équipe dédiée, se déroulent sur une période limitée et sont animés par un pilote. Portant à la fois sur des aspects techniques et humains, ils impulsent un rythme à la vie dans l'unité de production.

Cette nouvelle organisation se révèle rapidement très efficace, les résultats obtenus en témoignent. C'est pourquoi, dans un premier temps, son extension aux autres unités de production est décidée, en l'adaptant à la taille et à l'activité de chacune d'entre elles. Puis, dans un second temps, la direction demande à Proconseil de l'accompagner pour l'étendre aux fonctions centrales d'usine : logistique, qualité, développement...



L'évolution accélérée de notre métier et de l'environnement pharmaceutique nous impose de modifier nos façons de travailler et de développer d'autres talents : réactivité, adaptabilité, partage et capitalisation des compétences.

Notre projet a été bâti autour de deux principes fondateurs : la responsabilisation des hommes et la simplification des processus.

performance industrielle et épanouissement des hommes peuvent et doivent être en parfaite harmonie.

L'expérience de Proconseil nous a été précieuse dans la conduite de ce changement. Ses équipes ont su parfaitement intégrer la culture de notre entreprise en nous apportant notamment un soutien opérationnel de très grande qualité. Nous avons démontré ensemble que performance industrielle et épanouissement des hommes peuvent et doivent être en parfaite harmonie.

Jean-Philippe Authier
Directeur de la production



Résultats

- Réduction de **50%** du délai d'évaluation des dossiers de lots
- Augmentation de la productivité de **15%**
- Réduction du nombre de niveaux hiérarchiques de **5 à 3**
- Relecture des dossiers de lots : les « bons du 1er coup » passent de **87% à 98%**

Groupe de recherche Servier 1er groupe pharmaceutique français indépendant

Date de création : 1954

Activité : Recherche, Promotion et Production de spécialités pharmaceutiques ; production d'unités thérapeutiques pour les essais cliniques

Effectifs : 17 500 dans le monde (4 700 en France) dont 2 500 dans le secteur Recherche et Développement.

Chiffre d'affaires : 2,8 milliards d'euros



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 (0) 1 40 64 59 00

Fax : +33 (0) 1 40 47 05 75

Proconseil.net