

PERFORMANCE INDUSTRIELLE LA SOCIÉTÉ PROCONSEIL DÉVOILE LES RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE SUR LES LEVIERS DE LA PERFORMANCE, VUS PAR LES INDUSTRIELS DE LA PHARMACIE.

Quelles stratégies industrielles pour gagner en compétitivité ?

↓ L'industrie pharmaceutique est soumise à un environnement en pleine évolution. L'innovation est en panne. La production est surcapacitaire sur certains marchés. De nouveaux types de médicaments apparaissent, en particulier les biomolécules, avec un business model très différent. Les laboratoires sont soumis à la pression des génériques. Les contraintes réglementaires sont de plus en plus fortes... Dans ce contexte difficile, il est plus que jamais nécessaire d'avoir des sites pharmaceutiques performants et compétitifs, compte tenu de la concurrence externe qui s'exerce entre les acteurs, mais également de la concurrence interne entre les différentes filiales des groupes pharmaceutiques. Mais comment rompre avec des décennies d'opulence et arriver à réduire de façon drastique ses coûts ? Pour répondre à cette question, le cabinet Proconseil a réalisé entre septembre et octobre 2009, une enquête exclusive auprès de managers de 48 entreprises pharmaceutiques. Les résultats de cette enquête mettent en avant les leviers mis en œuvre par ces entreprises pour améliorer leurs performances.

Premier constat, la question de la performance est d'actualité. Sur la période 2008/2009, 80 % des entreprises ont déclaré « avoir cherché des ruptures » et de nouveaux gisements de performance. 66 % ont annoncé que cela les a conduites à des changements de culture profonds et une accélération de leurs prises de décisions. « *La longueur des temps de cycle est devenue l'ennemi public N°1* », affirme Proconseil. Pour y remédier, des gouver-



Production pharmaceutique chez AstraZeneca.

nances avec plus de pouvoir de décision ont été installées. En parallèle, de nouvelles modalités de communication ont été adoptées et des responsabilités plus fortes ont été déléguées sur le terrain.

Faire, faire faire... ou faire autrement ?

Le recours à l'externalisation est souvent débattu. D'ailleurs, 60% des industriels sondés déclarent avoir externalisé une partie de leurs activités. Une première vague d'externalisation s'est opérée sur les métiers dits « hors

cœur de métier » : nettoyage, maintenance des infrastructures et utilités, analyse, ... Un deuxième courant s'inscrit dans l'externalisation d'activités de production pour variabiliser les coûts et se séparer progressivement d'activités jugées moins rentables ou moins stables. Une troisième voie s'ouvre actuellement avec la création de CSP (Centres de Services Partagés), toujours internes à l'entreprise, pour les fonctions supports à la

production (finance, paie, formation, ...). « *Toutefois, avec une certaine baisse d'activité pour certains sites industriels, la réinternalisation d'activités sous-traitées réapparaît* », souligne l'étude. « *Sur des produits dits critiques, certains industriels cherchent à sécuriser la distribution des produits en activant des sites « back-up ».* L'industrie pharmaceutique semble avoir abandonné l'idée du modèle « *fab-less* » (être industriel sans usines en propre).»

Consommer moins et acheter mieux

De son côté, la problématique achat fait l'objet d'un paradoxe. Une part très importante des sondés (80 %) souligne la montée en puissance des achats, mais une minorité (30 %) semble être mobilisée sur le sujet. Les maisons-mères commencent cependant à intervenir de manière plus directive auprès de leurs sites pour définir la politique et les règles à appliquer. Parmi les actions mises en œuvre, on peut citer la systématisation de la mise en concurrence à travers des appels d'offres, le re-engineering des processus achats pour les simplifier et/ou permettre l'implication des acheteurs plus en amont dans les dossiers. Pour ce qui est de l'approvisionnement en matières premières et énergies, les participants de l'enquête ne sont que 32 % à avoir réellement optimisé leurs processus (63% estiment l'avoir fait partiellement). Plus que des actions achats, la chasse aux gaspillages est à l'ordre du jour. En matière de Supply Chain, 75 % des sondés ont démarré des projets de refonte de leurs processus liés à la *supply chain*. La structuration des processus internes

3 questions à



JEAN-PHILIPPE BERNARD
associé Proconseil

Qu'est-ce qui vous a le plus surpris en compulsant les résultats de cette enquête ?

J'ai été surpris par le décalage qui existe entre la proportion d'industriels (80 %) qui annoncent des années de rupture et les faibles scores de mobilisation sur des thématiques comme les achats ou la maintenance. Cela montre que la prise de conscience de la nécessité de gagner en performance est là. L'industrie pharmaceu-

tique commence à se mettre en mouvement, mais il lui reste beaucoup de chemin à parcourir avant qu'elle ne devienne une industrie performante et mature au plan industriel.

Quels sont les prochains leviers qui devraient être activés par les industriels ?

Parmi les sujets prioritaires, l'enquête souligne la nécessité d'activer les trois leviers que sont la compétence du management de proximité, la culture de la performance et la réduction de temps de cycle. À titre personnel, je pense qu'il serait souhaitable de focaliser les fonctions supports sur leur capacité à renforcer les performances de la

production et à délivrer plus de valeur ajoutée. Ces dernières années, la tendance s'est inversée. Il faut changer d'état d'esprit.

L'industrie pharmaceutique a-t-elle encore beaucoup de chemin à parcourir ?

Ce processus d'amélioration des performances a pris environ 10 ans dans l'automobile et l'agroalimentaire. Si l'on considère que cette prise de conscience ne date que de trois ou quatre ans dans l'industrie pharmaceutique, il faudra encore 6 à 7 ans de changements profonds, à des rythmes soutenus, pour avoir une industrie pharmaceutique mature.

PROPOS RECUEILLIS PAR SYLVIE LATIEULE

(approvisionnements, planification à court et moyen termes) est assez largement repensée au cours de projets SI. La gestion de la demande (notamment à l'international) et l'ouverture des usines au concept « d'entreprise étendue » restent en revanche des sujets à traiter de manière plus approfondie pour répondre aux futures évolutions du marché.

Un objectif prioritaire : produire

De façon globale, une large majorité des industriels (85 %) a affirmé avoir revu ses organisa-

tions et ses processus de production pour dynamiser ses performances sur le modèle de l'automobile ou de l'électronique. L'appropriation des performances et des responsabilités à tous les niveaux se met progressivement en œuvre.

En matière de production, 75% des industriels interrogés estiment avoir progressé sur les processus Assurance et Contrôle Qualité. « On voit que la culture du zéro risque atteint ses limites et de nombreuses situations dogmatiques sont remises en cause », souligne ProConseil. La transition

d'une culture forte du contrôle vers une intégration de la qualité en production s'opère petit à petit. Pour progresser, les leviers mis en œuvre sont les suivants : la simplification des dossiers de lot, de leur évaluation et des processus de traitement des déviations, l'accélération des processus analytiques (MP, AC, PF, Microbio), l'informatisation de la documentation et la capture automatique de données, l'intégration de membres de la qualité en production, les analyses de risques pour remettre à plat les choix risques/moyens de prévention/contre-mesure.

En revanche, la maintenance reste le parent pauvre. Si 63 % des interviewés ont lancé des démarches de progrès en maintenance, seuls 16 % d'entre eux ont réellement investi sur ces métiers. La maintenance reste pourtant un contributeur majeur de la performance économique des sites pharmaceutiques (jusqu'à 20% des coûts pour les sites les moins performants, 8 à 14 % pour les meilleurs).

En revanche, seule une minorité des industriels (26 %) a investi de manière forte sur le renforcement des compétences managériales. Les compétences des cadres sont privilégiées (85 % des sondés) dans ce registre. Mais les managers de proximité (chef de

poste, chef d'équipe, chef d'atelier, ...) sont encore peu renforcés sur leur capacité à développer leurs collaborateurs. Or la défaillance managériale d'un niveau de l'organisation décrédibilise l'intégralité de la chaîne de commandement.

En conclusion, il ressort que 65 % des industriels ont entamé des démarches de progrès, de manière dispersée ou au contraire, très structurée.

L'implication du personnel dans la mise en œuvre d'outils du progrès (5S, SMED, DMAIC, ...) pour augmenter les performances semble être reconnue comme la meilleure voie pour progresser. Au-delà des outils basiques locaux, le besoin de dynamiser la recherche de performances de manière plus globale se fait ressentir. Des industriels appliquent maintenant un pilotage et des approches plus exigeantes pour obtenir plus vite des résultats. Les démarches privilégiées sont le Lean Manufacturing, issu du Toyota Production System et le 6 Sigma, issu de l'école américaine, voire un mix de ces approches. Par ailleurs, ces démarches tendent de plus en plus à s'ouvrir aux secteurs hors production et à s'appliquer à tous les processus de l'entreprise. ■

SYLVIE LATIEULE

INDUSTRIE Pharma

Contacts Rédaction
Vos nouveautés en matériels et services
Aurélië Dureuil
adureuil@etai.fr

Les nominations dans votre société
Juliette badina
jbadina@etai.fr

L'agenda de vos manifestations et formations
Nadia Timizar
ntimizar@etai.fr

N'hésitez pas à Utiliser

Contacts Publicité
Sandrine Papin
spapin@etai.fr
Eric Leuenberger
eleuenberger@etai.fr