



Eric DUCOURNAU

Directeur général des Laboratoires Pierre Fabre

Peut-on construire ses processus et transformer l'entreprise en parallèle ?

Les Laboratoires Pierre FABRE

Nous avons réalisé un chiffre d'affaires de 2,7 milliards en 2023, dont 70 % hors de France. L'entreprise se différencie dans son environnement concurrentiel à travers trois caractéristiques principales :

- C'est la seule entreprise présente à la fois dans les domaines du médicament, notamment en oncologie et dermatologie, et de la cosmétique avec des marques mondiales comme Avène, Klorane ou Ducray.
- C'est la seule entreprise française à avoir maintenu son siège dans une ville de moins de 50 000 habitants, à Castres (Tarn).
- C'est enfin la seule à avoir pour actionnaire principal (86%) une fondation reconnue d'utilité publique : la fondation Pierre Fabre qui œuvre pour l'accès à la santé dans les pays du Sud. Les salariés sont nos autres actionnaires.

En juillet 2013, l'entreprise a été confrontée à la disparition de son fondateur. C'est toujours un événement majeur dans la vie d'une entreprise. Dans notre cas, il a occasionné une évolution de la gouvernance suivi par la mise en place d'un nouveau plan stratégique. L'ambition de ce plan était de retrouver une croissance rentable sur l'ensemble de nos activités, tout en modernisant les moteurs de l'entreprise. Cette stratégie a permis de valoriser plusieurs atouts de l'entreprise : l'engagement de ses collaborateurs, son leadership international en dermo-cosmétique, des projets de partenariats autour de nouveaux produits en oncologie avec des perspectives de croissance inédites. Elle a aussi permis de sensibiliser l'entreprise à la nécessité de faire évoluer ses processus.

Néanmoins, à l'issue de cette première période qui s'est achevée en 2018, nous avons constaté que la croissance de l'entreprise restait atone, notre chiffre d'affaires ayant stagné pendant quatre ans aux alentours de 2,2 milliards d'euros. De plus, nous étions entravés par un portefeuille comportant trop de marques, de gammes et de produits, ainsi que par la coexistence de deux branches d'activité ne développant pas de réelles synergies. Notre pipeline en R&D médicale était par ailleurs insuffisant pour assurer l'avenir de l'activité Médicament.

L'analyse approfondie de cette situation a mis en évidence un besoin profond de transformation autour d'objectifs précis : l'élaboration d'un modèle de croissance rentable via des choix plus affirmés en matière de gestion du portefeuille des marques et des produits, le retour à une rentabilité suffisante pour retrouver les moyens d'investir dans de nouvelles molécules en oncologie et dermatologie, une plus forte orientation « patient et consommateur », et enfin la transformation de l'organisation et des façons de travailler pour en faire des leviers de performance. C'est ce dernier objectif qui a engagé l'entreprise dans une restructuration en profondeur de ses processus.

En synthèse, l'entreprise était confrontée en 2019 à un double enjeu : la nécessité de se réinventer sur des éléments extrêmement structurants, mais aussi de changer sa manière d'opérer en embarquant l'ensemble des collaborateurs dans cette transformation.

Le plan de Transformation

Débuté en janvier 2020, le plan de Transformation fut mené dans des circonstances exceptionnelles en raison de la crise sanitaire mondiale survenue en 2020, puis d'une cyberattaque en 2021 et enfin de tensions géopolitiques majeures à partir de 2022.

Avec le Comité de direction et le soutien de notre gouvernance, nous avons gardé le cap et mené cette transformation autour de 4 priorités stratégiques : un portefeuille de marques et d'activités recentré tant dans le médicament que la dermo-cosmétique, une efficacité opérationnelle renforcée, une expansion du digital généralisée à tous les métiers de l'entreprise, et enfin la refonte de l'organisation, de nos modèles de travail et de nos processus.

Nous avons beaucoup réfléchi et débattu sur la construction de ces nouveaux processus. Pour certains, il était nécessaire de partir d'une feuille blanche. Pour d'autres, nous devions parfaire le fonctionnement de l'existant et renforcer l'adhésion des collaborateurs à ces processus. Tous étaient cependant d'accord sur la nécessité d'impliquer l'ensemble des équipes pour parvenir à transformer l'entreprise et ses façons de travailler tout en redéfinissant ses processus clés.

Eric DUCOURNAU

Peut-on construire ses processus et transformer l'entreprise en parallèle ?

La refonde des processus

Nous avons finalement retenu une méthodologie visant à adapter les processus existants aux nouveaux enjeux de l'entreprise. Cette méthodologie s'est articulée autour de 4 piliers :

- Des processus entièrement décrits et documentés (input, output, gouvernance).
- Des processus faisant l'objet d'une définition ou d'une optimisation en lien avec les équipes opérationnelles concernés, afin que chaque processus soit parfaitement ancré dans la réalité des métiers.
- Une mesure de la performance attachée à chaque processus afin que les écarts par rapport aux objectifs entraînent des décisions factuelles et la mise en œuvre rapide de plans de remédiation.
- Une amélioration en continu des processus pour tirer le meilleur parti de l'arrivée de nouvelles méthodes, applications ou solutions technologiques.

Pour orchestrer cette transformation en profondeur de l'entreprise et de ses processus, nous avons créé une équipe transverse à nos métiers, animée par un « Bureau de la Transformation » directement rattaché au CEO.

Le bureau de la Transformation et son cadre méthodologique

Ce Bureau de la Transformation fut en charge du bon déploiement du plan stratégique et du respect de sa méthodologie globale, et notamment celle de la transformation des processus. Pour travailler ces processus, nous avons retenu une approche simple et pragmatique résumée par l'acronyme OWIN pour « Only What Is Necessary ». Par la suite, en mode « run », nous avons créé les conditions d'amélioration continue à travers des démarches bien connues, telles que LEAN. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur des experts internes formés à cette méthode et formant une « LEAN Academy » pour piloter l'acculturation de l'organisation à cette démarche. Cela nous a permis par exemple de structurer le déploiement du progiciel SAP auprès des collaborateurs des usines et des centres de distribution.

Les Laboratoires Pierre Fabre présentent une quatrième caractéristique : sur les 5 500 salariés basés en France, près de la moitié travaillent dans nos 6 usines et nos 2 centres de distribution, car 95% de nos produits sont fabriqués en France. Il nous est apparu critique de les intégrer au projet SAP dès le démarrage de la démarche, et d'être le plus « inclusif » possible tout au long de son déploiement.

Ces équipes-projets se sont appuyées sur d'autres méthodologies comme PDCA (Plan Do Check Act) ou DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Innover et Contrôler),

toujours avec l'objectif d'améliorer les processus clés de l'entreprise. Nous en avons identifié une dizaine qui nécessitaient un degré de collaboration plus important comme la gestion des talents, le e-commerce, la communication médicale ou encore le S&OP.

Le Green Impact Index

Parmi ces processus, je voudrais détailler celui du « Green Impact Index ». Comme tous les acteurs mondiaux du secteur cosmétique, Pierre Fabre était alors confronté à une absence de référentiel dans le domaine de l'impact socio-environnemental des produits. Nous avons décidé mettre au point notre propre méthodologie. Baptisée Green Impact Index, celle-ci allait permettre de calculer et communiquer l'impact environnemental et sociétal d'un produit à partir de 20 critères (16 environnementaux et 4 sociétaux). Aujourd'hui, quand vous allez sur les sites Internet de nos marques, vous retrouvez cette cotation pour chacun de nos produits, avec une note allant de A à E, comme avec le Nutriscore dans un autre domaine. Ce Green Impact index, dont la méthodologie a été cautionnée par AFNOR Certification, a d'abord été déployé en interne. Une démarche processus a permis aux directions de nos marques et à la R&D dermo-cosmétique de développer leurs nouveaux produits en prenant connaissance à chaque étape des impacts environnementaux et sociétaux liés à tel ou tel choix d'ingrédient, de packaging, de mode de fabrication, etc. Nous avons d'abord déroulé cette méthodologie en interne pendant deux ans. Puis en 2021, nous avons décidé de la rendre public et d'inviter d'autres industriels à nous rejoindre. Une vingtaine l'ont fait. Avec eux, nous avons créé le consortium du Green Impact Index. Ce collectif a travaillé avec AFNOR Normalisation à l'évolution de la méthodologie. Après de longs mois de travaux, un consensus a été trouvé pour la publication de l'AFNOR Spec 2215, une méthodologie désormais à disposition de toute entreprise de produits cosmétiques ou de bien-être souhaitant évaluer objectivement les impacts environnementaux et sociétaux de ses produits. Au sein de ce consortium, on retrouve le Groupe Rocher, Décathlon, Arkopharma ou encore Léa Nature. Cette méthodologie n'est donc plus le « Green Impact Index by Pierre Fabre », comme c'était le cas au début, mais le « Green Impact Index » tout court qui est ouvert à toutes les entreprises.

Les apports de la démarche Qualité « OWIN »

Sur le plan qualité, nous avons suivi la démarche « OWIN » pour gagner en efficacité. Nous avons pris des initiatives juridiques, comme la fusion d'entités juridiques pour réduire le nombre d'Établissements Pharmaceutiques présents dans l'entreprise, et des initiatives opérationnelles comme la simplification de notre Système de Management de la Qualité (SMQ) ou de la procédure de documentation. Cette simplification de nos processus nous a permis de gagner en agilité dans le développement de nos produits, sans faire de compromis sur le niveau de leur qualité.

Eric DUCOURNAU

Peut-on construire ses processus et transformer l'entreprise en parallèle ?

Le programme « Harmony » et le « Centre d'Excellence de la Data »

Nos opérations industrielles avaient aussi besoin de se transformer et de structurer leur activité autour d'un SI capable d'accompagner des processus normés. Nous avons lancé un programme appelé « Harmony ». Pierre Fabre n'avait alors pas de système SAP global, mais 11 systèmes d'information différents. Avec Harmony, nous sommes passés à un système de gestion intégrée permettant d'harmoniser nos bonnes pratiques et de gagner en agilité. Ce changement a été très impactant puisque 3000 collaborateurs étaient concernés, dont une majorité dans les usines et les centres logistiques.

Enfin, de manière transverse, nous avons créé un pôle dédié à la data, qui s'est appelé le « Centre d'Excellence de la Data » (CED). Il a eu pour objectif d'impulser une dynamique d'utilisation large et systémique de la data dans l'entreprise. Fin 2022, à l'issue de notre plan de Transformation et alors que nous entrions dans une nouvelle feuille de route, nous avons fait évoluer ce CED en « Data Office ».

Notre objectif, c'est de faire des Laboratoires Pierre Fabre une entreprise réellement « data-driven ». Cette démarche ne concerne pas que les managers, les commerciaux ou les équipes digitales, elle doit embarquer toutes les activités et tous les métiers de l'entreprise, notamment au sein de la Recherche et Développement et dans les domaines de la production et de la logistique.

Un nouveau cap de croissance

Nous avons choisi de placer notre nouvelle feuille de route stratégique 2023-2025 sous le signe de la « Conquête ». Nous souhaitons innover pour demain prendre soin de 200 millions de patients et de consommateurs. Aujourd'hui, nous estimons que nous touchons environ 100 millions de personnes. Nous devons pour cela renforcer notre crédibilité scientifique et médicale, préserver nos écosystèmes et construire un futur collectif, c'est à dire un projet économique et humaniste à la hauteur de la raison d'être de l'entreprise. Enfin, au service de l'ensemble de ces objectifs, nous devons poursuivre l'optimisation de notre excellence opérationnelle à tous les échelons de l'entreprise.

Décliner la raison d'être de l'entreprise

Comme pour le plan de Transformation, c'est notre raison d'être, revisitée en 2019, qui irrigue cette nouvelle feuille de route « Conquête 2025 ». Cette raison d'être, nous la résumons par cette belle phrase : « **Chaque fois que nous prenons soin d'une seule personne, nous rendons le monde meilleur.** ». Sa force réside dans le fait qu'elle concerne à la fois notre mission de santé et de soin auprès des patients et des consommateurs, mais également vis-à-vis des 10 000 collaborateurs de l'entreprise, surtout quand nous les engageons dans un processus long et profond de transformation organisationnelle et culturelle.

pendant deux ans et en juin 2021, nous avons décidé de le rendre public. Ensuite, nous avons rendu cette possibilité de coter les produits publics, et donc nous avons invité d'autres industriels à nous rejoindre. Nous avons créé un consortium que l'on appelle le consortium du Green Impact Index, et nous avons travaillé à l'évolution de cette cotation avec l'AFNOR. C'est depuis une AFNOR Spec qui est à la disposition de tout le monde. Pour le déploiement de cette démarche, nous avons été accompagné par une vingtaine d'entreprises comme par exemple le Groupe Yves Rocher ou encore Décathlon, Monoprix, ou Arco Pharma qui sont des groupes qui sont assez investis dans ce domaine de l'impact sociétal et environnemental. Maintenant, cette méthodologie n'est plus le « Green Impact Index by Pierre Fabre » comme c'était le cas au début, mais le « Green Impact Index » tout court, et il est à la disposition de tous.

Les apports de la démarche Qualité « OWIN »

Sur le plan qualité, nous avons engagé la démarche « OWIN » qui consiste donc vraiment à ne faire uniquement ce qui était nécessaire pour le maintien qualité de nos produits. Notamment, nous avons fait évoluer nos établissements pharmaceutiques parce que toutes nos usines et tous nos centres logistiques étaient en qualification d'établissements pharmaceutiques. Nous avons fait évoluer nos référentiels à travers cette démarche, ce qui a également permis de réaliser à peu près 3 millions d'euros d'économie annuelle en frais structure et 6 millions d'évolution sur les effectifs. Cela a donné beaucoup d'énergie à l'entreprise parce que ça a simplifié ces processus et donc, ça lui a permis d'aller beaucoup plus rapidement au marché avec le développement de ces produits. Cette démarche « Only What Is Necessary » appliquée à la qualité, sans impact délétère sur la qualité de nos produits, ça a été également essentiel.

Le digital avec « Family and Friends »

Je voulais en partager aussi un autre, c'est ce que nous avons fait sur le digital et qui nous a également permis de créer des liens entre différents départements et donc d'avoir une démarche processus. Nous avons commencé tout simplement par créer un site internet à la disposition de nos collaborateurs qui s'appelle « Family and Friends » et qui permet à chaque collaborateur d'abonner cinq membres de sa famille ou amis pour acheter des produits Pierre Fabre à un prix légèrement décoté. Cette initiative nous a permis vraiment de créer notre propre flux d'e-commerce. Aujourd'hui, Pierre Fabre fait globalement un peu plus de 23% de son chiffre d'affaires en e-commerce pas directement par le site de distribution mais essentiellement auprès des pharmacies et parapharmacies. Nous avons également abordé la technique du marketing de précision à travers une démarche processus et qui a été assez structurante.

Eric DUCOURNAU

Peut-on construire ses processus et transformer l'entreprise en parallèle ?

Le programme « Harmony » et le « Centre d'Excellence de la Data »

Et puis, je l'évoquais tout à l'heure, nous avons lancé un programme appelé à l'intérieur de l'entreprise « Harmony ». Pierre-Fabre était une entreprise qui n'avait pas de système SAP global. Nous avons donc engagé cette démarche dès 2019. Nous avions 11 systèmes d'information différents et nous sommes passés à un système de gestion intégrée qui avait pour but d'harmoniser nos bonnes pratiques, mais aussi de gagner en agilité. Ce changement a été très impactant au niveau de la structure managériale de l'entreprise puisque cela a impacté 3 000 collaborateurs, beaucoup dans les usines et dans les centres logistiques avec un engagement extrêmement touchant pour être le plus près de la démarche possible.

Enfin, de manière transverse, nous avons créé un pôle spécifique à la DATA, qui s'appelait d'abord le « Centre d'Excellence de la Data ». Il avait pour objectif d'essayer de diffuser la culture DATA. Nous avons déployé des use cases qui étaient à la disposition de toute l'entreprise. Ils pouvaient être générés quelle que soit votre position dans l'entreprise. Et puis, nous avons transformé ce centre de DATA excellence en DATA office depuis la fin de l'année 2022 lorsque nous sommes sortis du plan de transformation et rentrés dans une feuille de route que nous avons appelée « Conquête ».

L'objectif, c'est de faire de Pierre-Fabre une entreprise DATA-driven. Je ne peux pas dire que nous y soyons aujourd'hui. C'est un processus extrêmement long, surtout dans des entreprises un peu classiques à l'origine. Cependant, nous avons souhaité l'adopter. Ce qui est intéressant c'est que cette démarche ne concerne pas que les cadres, le commercial ou le digital au sens marketing ou commerce, elle a suscité de l'envie dans toutes les branches de l'entreprise et en particulier en recherche et développement et dans le domaine de la production. Je pense qu'elle est en train de s'élargir, et c'est vraiment ce que nous voulions faire dans ces trois années de cette nouvelle feuille de route que nous sommes en train de déployer.

Le plan « Conquête », démarche d'excellence opérationnelle

Ce que nous avons essayé de faire à travers toutes ces démarches, c'est de tenir compte de nos faiblesses et de nos forces et d'essayer de résoudre les unes et de construire sur les autres. Les processus ont vraiment été au cœur pour tout cela et pour amplifier ce que nous avons essayé de faire à travers l'entreprise. Je le redis, il ne faut pas cantonner une période de transformation à simplement des questions d'organisation. En raisonnant de cette manière, je pense que vous faites une erreur car les questions d'organisation ne résolvent pas toutes les problématiques que l'on peut rencontrer dans les entreprises.

Nous avons essayé, à travers ce nouveau plan « Conquête » d'engager une démarche d'excellence opérationnelle. L'excellence opérationnelle, c'est un grand sujet pour les entreprises. Là aussi, je ne sais pas si une entreprise sera un jour capable de dire qu'elle est arrivée à 100 % de l'excellence opérationnelle, mais en tout cas, il faut tendre vers cela. Le Lean management ou d'autres techniques/formes d'embarquement de la structure et des organisations, et surtout des collaborateurs, peuvent y concourir. Pour l'instant, ce que nous constatons chez nous en tout cas, c'est que nous avons encore des pratiques opérationnelles qui sont trop hétérogènes, que certains de nos processus nouvellement créés sont encore jeunes et donc pas encore assez déployés ou pas assez utilisés, et que la qualité d'exécution peut donc se révéler encore inégale. Nous devons alors progresser par rapport à cela.

Un nouveau cap de croissance

Ce que nous avons essayé de faire à travers la gouvernance de l'entreprise et en co-construction avec les collaborateurs et le management du groupe, c'est de nous focaliser sur de nouveaux axes de développement en commençant par dire que nous souhaitons innover pour prendre soin de 200 millions de patients et de consommateurs. Aujourd'hui, nous estimons que nous touchons à travers nos produits à peu près 100 millions de patients et de consommateurs et que nous sommes dans des secteurs à forte croissance. Nous estimons que nous pouvons, dans un intervalle de temps d'ici 2025, toucher à peu près 200 millions de consommateurs et de patients. Nous voulons asseoir notre crédibilité scientifique et médicale qui est essentielle dans nos secteurs d'activité, prélever nos écosystèmes (le « Green Impact Index » en est un outil), construire un futur collectif (un projet économique et humaniste à la hauteur de la raison d'être de l'entreprise) et enfin, être au service de l'ensemble de ces objectifs avec une démarche qui soit véritablement d'optimisation de l'excellence opérationnelle et donc de nous appuyer sur ces processus. Ce sont les cinq thèmes de cette stratégie de conquête (l'innovation, la crédibilité scientifique et médicale, les écosystèmes, l'excellence opérationnelle et le futur collectif qui passe notamment par les processus qui permettent d'embarquer l'ensemble de l'entreprise).

Décliner la raison d'être de l'entreprise

La raison d'être de l'entreprise, nous la résumons par une seule phrase, c'est « Chaque fois que nous prenons soin d'une seule personne, nous rendons le monde meilleur. ». J'insiste là-dessus car elle ne me semble pas éloignée d'une démarche processus. Elle peut sembler très poétique et littéraire, mais elle est aussi forte sur une démarche processus. Prendre soin d'une seule personne, c'est ce que l'on peut faire à notre échelle, c'est important. Mais cela peut également se réfléchir dans le cas où vous vous lancez dans une démarche de transformation d'entreprise. Il ne faut oublier personne et essayer d'embarquer le plus possible, le plus profondément dans l'organisation.

Eric DUCOURNAU

Peut-on construire ses processus et transformer l'entreprise en parallèle ?

Cela a été une préoccupation très importante pour nous, parce que nous sommes dans un univers de la cosmétique et du médicament un des rares à encore avoir nos usines. Nous nous sentons responsables également des personnes qui travaillent dans les usines. Forcément, quand nous voulons améliorer notre excellence opérationnelle et être au plus près de nos clients et le plus rapidement possible, nous ne pouvons pas le faire sans tenir compte des personnes qui travaillent là.

Réagir face aux impondérables et concentrer les efforts

Je voulais l'illustrer aussi à travers une difficulté que nous avons eue. Comme beaucoup d'autres industriels, nous avons eu beaucoup de défaillances dans notre qualité de service sur les deux dernières années dues aux difficultés d'approvisionnement que nous avons tous rencontrées sur nos composants et sur les principes actifs, à cause des difficultés de transport que nous avons connues, à l'augmentation des coûts, etc. Nous avons dû, au début de cette année, mettre dans une phase de processus un peu accélérée, une partie de notre S&OP pour véritablement résoudre une crise qui faisait que nous nous acheminions vers à peu près un taux de service qui était tombé à 80%, ce qui n'était pas du tout acceptable alors que nos objectifs étaient à 95%. Une équipe a donc été complètement dédiée à cela pendant tout le long de l'année et a monitoré le fait de retrouver un meilleur taux de service. Dans cette démarche qui a à la fois consisté bien sûr à faire un diagnostic, nous nous sommes appuyés sur une entreprise externe, ce qui nous a aidé à prendre un peu de recul. Nous avons ensuite mis en place une méthodologie, un pilotage extrêmement serré et piloté cette exécution. Quand nous avons voulu améliorer ce taux de service, nous nous sommes rendus compte que quand nous questionnions notamment les marques et que nous leur demandions quelles étaient leurs priorités, elles nous disaient que nous avions à peu près 690 priorités. Nous ne pouvons pas gérer 690 priorités, c'est absolument impossible. Dans l'espace d'une année, nous les avons donc réduites à 200. Le premier travail a consisté, pour ce groupe, à travailler avec les marques pour véritablement les recentrer sur leurs vraies priorités. Et après, avec 200, nous avons réussi à mettre des bons processus mais en distinguant vraiment notre catalogue avec ce qui nécessitait d'être piloté en premier pour atteindre nos objectifs annuels et puis ce qui pouvait attendre. Cela a permis véritablement d'améliorer notre agilité et notre performance. Je voulais citer cet exemple parce qu'il montre que même si nous sommes engagés dans cette démarche, parfois, il faut aussi rajouter des démarches « pompiers », parce que même si les processus sont tous déployés, nous ne pouvons pas dire que leur prise en main, leur agilité ou la façon dont nous les utilisons est forcément optimale à l'heure où nous parlons. Voilà donc ce que je voulais ajouter sur ce que j'appelle ce mode « pompier » que nous avons mené cette année.

En conclusion, là où nous aurions pu par le passé hésiter entre un projet de transformation et une démarche processus, nous ne dissociions aujourd'hui plus ces deux notions : nous choisissons résolument de les mener de front pour nous aider à atteindre nos ambitions. Certainement parce que le déploiement et l'adaptation des processus sont aussi, en eux-mêmes, des transformations structurantes.