

BUSINESS CASE

COMMENT L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE PEUT-ELLE GAGNER EN FLEXIBILITÉ ?



CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION

Les industriels du secteur pharmaceutique font face à une demande de plus en plus fluctuante. Dans ce contexte, la flexibilité devient un enjeu incontournable pour les entreprises. Elle leur permet d'adapter rapidement la production aux besoins, afin de maintenir leurs parts de marché ou d'en gagner de nouvelles.

UNE DEMANDE DE PLUS EN PLUS VARIABLE

La volatilité de la demande destinée à l'industrie pharmaceutique peut s'expliquer par différents facteurs, selon la nature du marché. Dans les pays matures, les génériques, les produits OTC (over the counter, c'est-à-dire disponibles en vente libre) et la cosmétique active sont en plein développement. Or, la vente de ces produits repose en grande partie sur les pratiques de marketing direct, par exemple les campagnes publicitaires. Les entreprises sont donc davantage exposées aux variations de la demande. Il n'est pas rare que les ventes d'un produit dans le secteur de la cosmétique active soient multipliées par 3 ou 4, suite à une campagne publicitaire agressive. Dans les pays en fort développement où la croissance annuelle atteint 5 à 10 %, les parts de marché des marques mondiales sont souvent menacées par les acteurs locaux. Réactifs et plus adaptés aux spécificités du pays, ceux-ci captent naturellement une part significative de la demande, au détriment des leaders mondiaux.

APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

LA FLEXIBILITÉ, UN ENJEU PRIORITAIRE

Dans ce contexte, il est impératif de pouvoir répondre au plus vite à la variation réelle des besoins du marché*. La flexibilité est donc devenue un objectif prioritaire pour les entreprises du secteur, quelle que soit leur taille.

LA FLEXIBILITÉ, POURQUOI ?

La flexibilité représente un enjeu clé pour tous les acteurs de l'industrie. L'augmenter permet notamment de :

- **maximiser son chiffre d'affaires** sans générer de surcoûts liés à l'obsolescence, aux immobilisations financières ou à la surcapacité des moyens ;
- **faire face avec souplesse au besoin d'innovation** en matière de packaging, notamment sur les produits qui font l'objet d'une forte compétition (génériques, OTC, etc.) ;
- **s'adapter aux évolutions réglementaires** en changeant rapidement et à moindre impact stock, la notice du médicament.

UN IMPACT SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Vitale, cette flexibilité reste toutefois complexe à mettre en oeuvre et ce, quelle que soit l'étape de la chaîne de valeur.

- La **production** recèle une double contrainte :
 - en amont, la flexibilité ne doit pas être freinée par la disponibilité des composants primaires ;
 - en aval, elle ne doit pas être ralentie par la libération des produits finis, ce qui effacerait les gains d'efficacité de production.
- La **fabrication** est, quant à elle, peu concernée par les enjeux de flexibilité. La taille des lots et des cuves fait partie intégrante de l'autorisation de mise sur le marché (AMM) : il est donc impossible de la moduler. Temps de gamme incompressibles, opérateurs spécialisés et saturation des plateformes de stockage sont autant d'autres facteurs limitant le potentiel de flexibilisation à ce stade.
- Le **packaging** doit également se plier à diverses contraintes qui restreignent sa flexibilité. Les temps de changement de campagne, difficilement compressibles, en sont la principale illustration.

DIFFÉRENTS TYPES DE FLEXIBILITÉ

Les leviers de **réactivité capacitaire** sont les premiers à avoir été développés : extension des plages d'utilisation des moyens de production (les « 3 x 8 »), recours à la sous-traitance, etc. Ils permettent d'augmenter immédiatement la capacité de production. Poussés par la croissance de la demande, notamment dans les pays en fort développement, de nombreux sites industriels ont activé ces leviers en priorité depuis 2009. Conséquences ? Les tailles des lots ont augmenté et le taux de rendement synthétique a faiblement progressé.

Les leviers de **flexibilité au mix produit**, particulièrement adaptés aux contextes incertains et compétitifs, représentent une alternative efficace :

- réduction des temps de changement ;
- optimisation de la taille des campagnes en packaging ;
- gestion sur stock des composants ;
- polyvalence des lignes de conditionnement ;
- mise en place d'un point de découplage au niveau des semi-finis (vrac, comprimés, poudres, etc.).

Réactivité capacitaire

- *Produits à forte saisonnalité*
- *Pays à forte croissance*
- *Arrivée d'un générique*

Flexibilité au mix produit

- *Forte activité marketing*
- *Cannibalisation de produits*
- *Business units complémentaires*

RÉSULTATS

QUEL PLAN D'ACTION ?

En s'inspirant de l'exemple d'entreprises ayant déjà amorcé une telle démarche, 3 principes directeurs doivent guider ce plan.

1. Chaque direction (Commerce, Marketing, Industrie, Logistique et Supply Chain) doit être convaincue qu'il existe des gisements de flexibilité dans son périmètre d'action. Une étude d'opportunité préalable doit donc être réalisée, en transversal sur l'ensemble des directions, afin de mobiliser tous les acteurs et de ne passer à côté d'aucune zone de progrès.
2. La capacité de production doit rester la priorité absolue. En effet, compte tenu de la marge opérationnelle réalisée sur les produits pharmaceutiques, chaque vente perdue implique un coût très élevé. Il importe donc de sélectionner les actions de flexibilité qui maintiennent ou améliorent la capacité existante. Par exemple, certains leviers permettent paradoxalement d'augmenter le taux de rendement synthétique des moyens industriels, tout en diminuant la taille des campagnes.
3. Les entreprises possédant plusieurs unités de production peuvent identifier plus facilement les gains significatifs en faisant circuler les meilleures pratiques entre les sites (pratique de cross-fertilisation).

En agissant ainsi au coeur de l'outil de production, la flexibilité industrielle permet de générer des gains significatifs durables en matière de BFR (-10 à -20 % de stocks et encours) et de taux de service (3 à 4 points) en adaptant la Supply Chain aux besoins des marchés.