

A woman with curly hair, wearing a blue and white striped shirt, is looking at a computer screen. A man with a beard and dreadlocks, wearing a blue and white striped shirt, is pointing at the screen. The background is a laboratory setting with various equipment and papers.

Préambule

Performance et Résilience des  
Opérations Life Sciences (PRO-LS)

# La Performance et la Résilience des Opérations adressent 6 objectifs clés

## ROBUSTESSE FONCTIONNELLE

### • Processus & Procédés

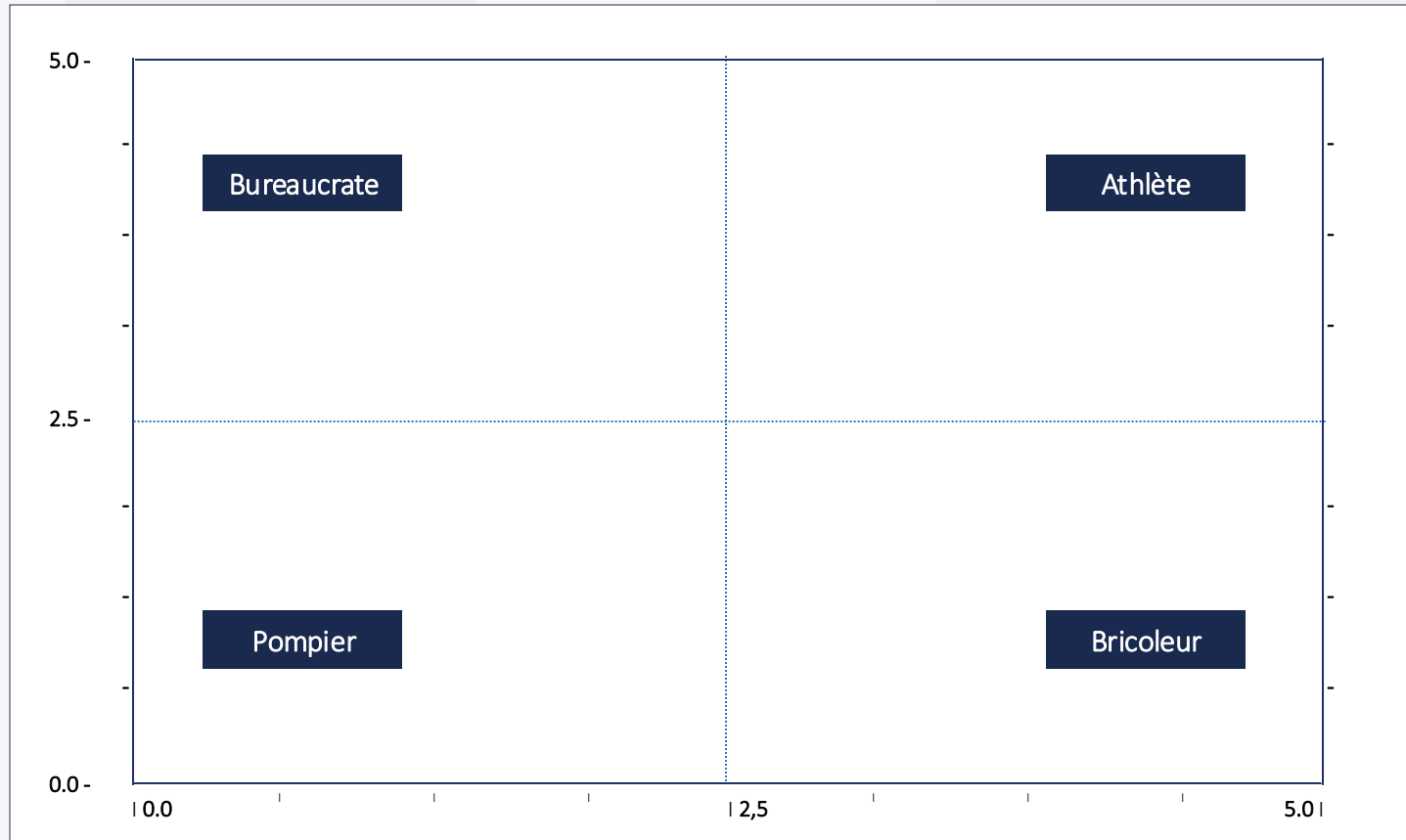
- Disposer de Processus & Procédés intégrant les meilleures pratiques (Efficacité Lean, RACI clair, Performance du SI, Maîtrise des équipements, Complétude des référentiels documentaires)

### • Compétences & Expertise

- Gérer de façon efficace et pérenne les savoir-faire techniques et l'expertise Excellence Opérationnelle Pharma

### • Structure Organisationnelle

- Mettre en œuvre une organisation efficace, juste nécessaire et dimensionnée au regard des contraintes réglementaires et d'un plan de production robuste



### • Inspirer

- Savoir embarquer les équipes et faire de la vision de l'organisation une réalité partagée au quotidien

### • Piloter

- Savoir maîtriser un ensemble de paramètres techniques et humains interdépendants afin d'atteindre des objectifs alignés sur la vision de l'entreprise

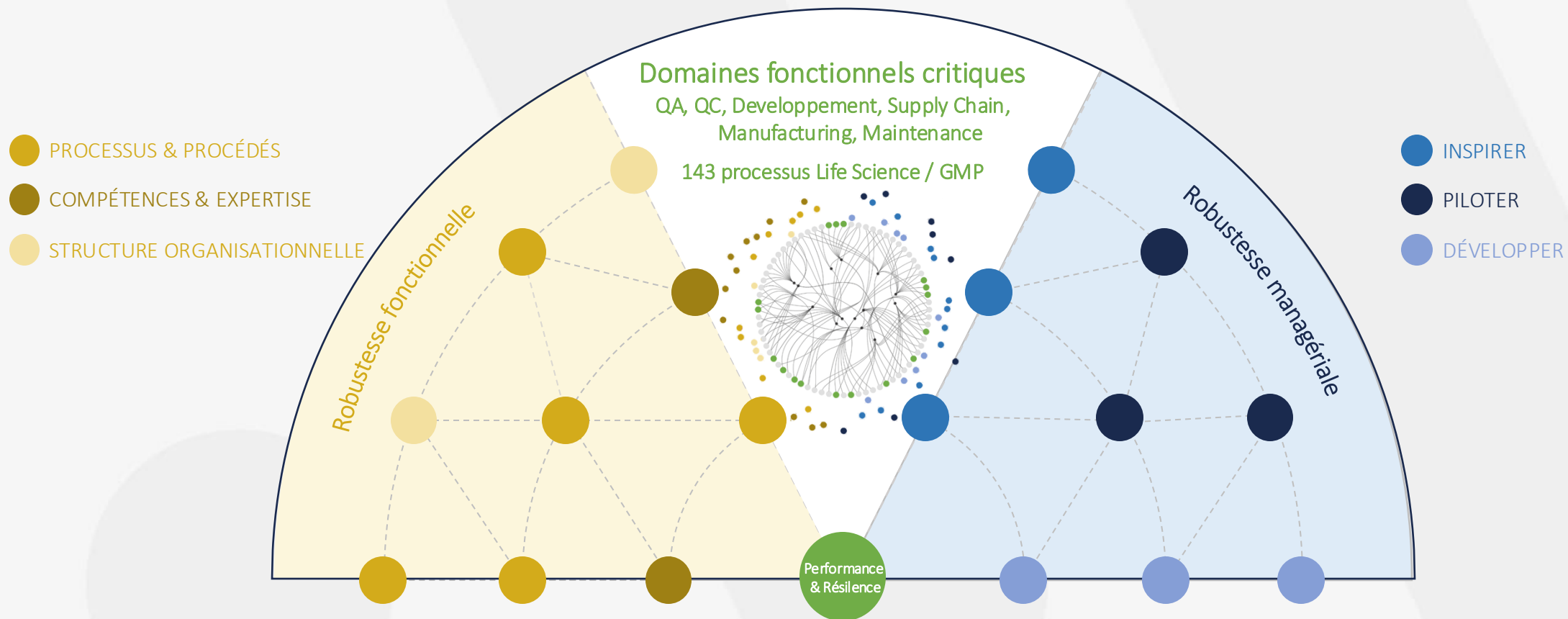
### • Développer

- Donner le cap, accompagner le changement et développer le sens de la responsabilité

## ROBUSTESSE MANAGÉRIALE

...et reposit sur 18 composantes fonctionnelles et managériales

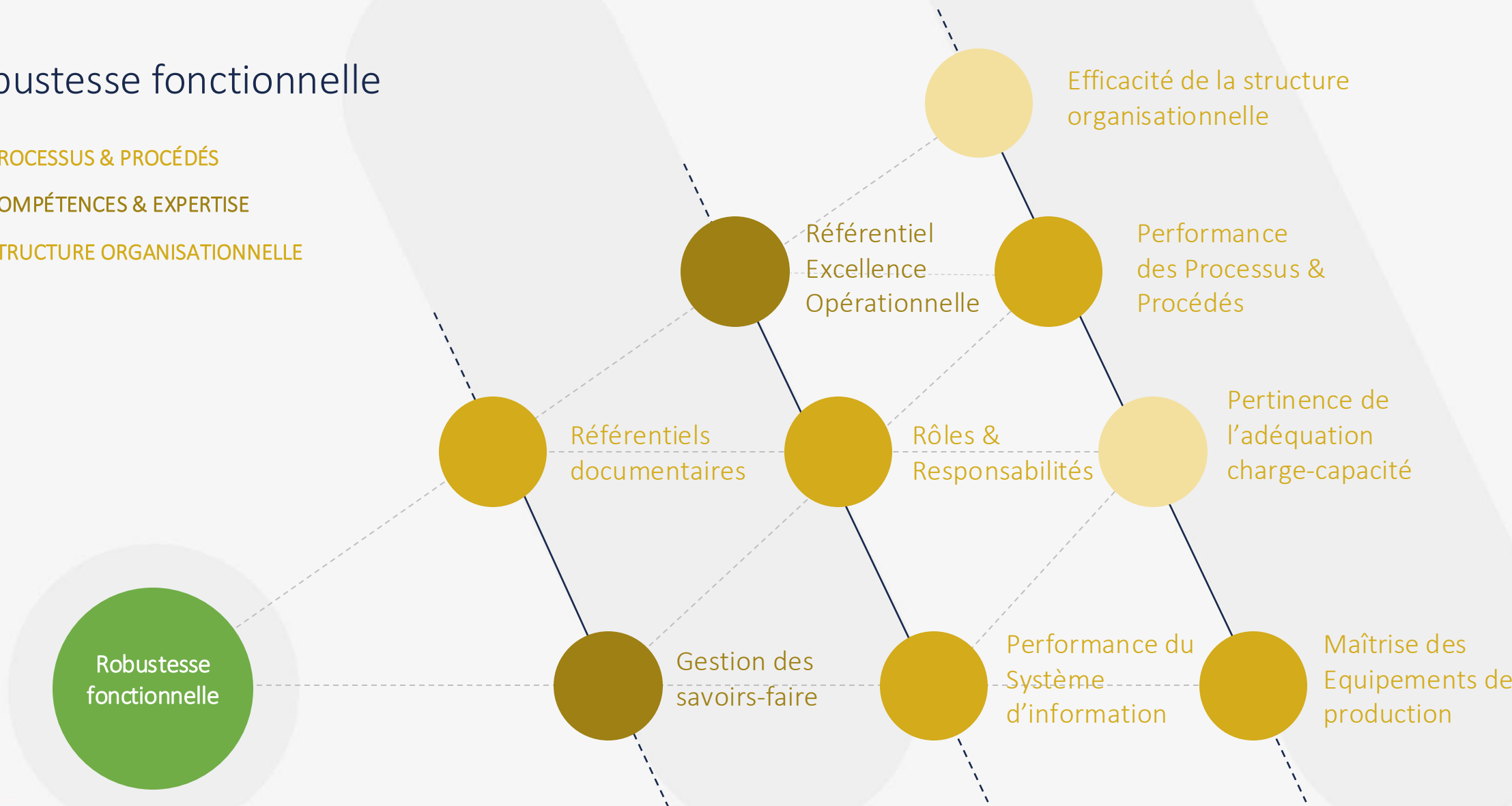
18 composantes interdépendantes



# 9 composantes fonctionnelles

## Robustesse fonctionnelle

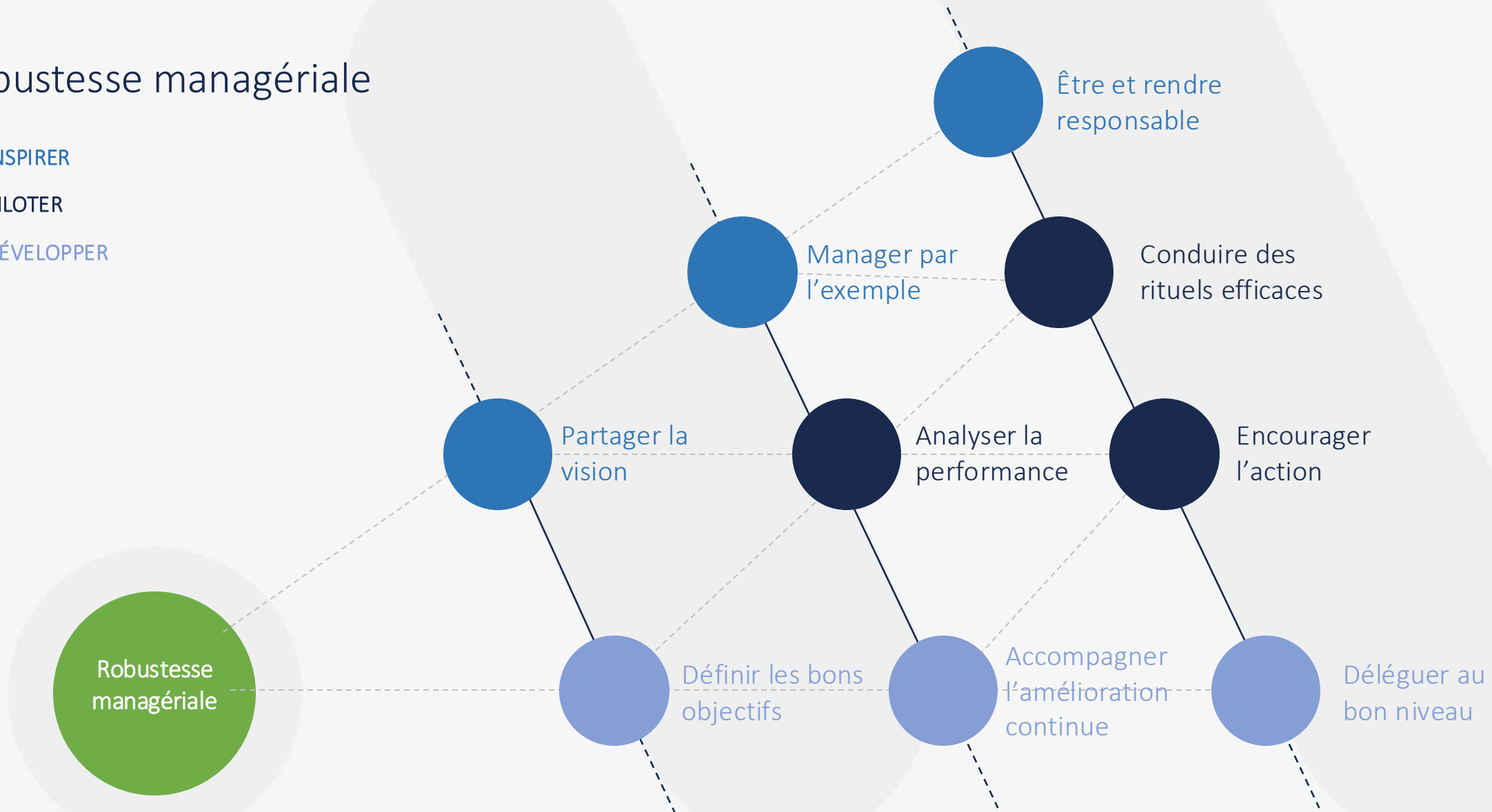
- PROCESSUS & PROCÉDÉS
- COMPÉTENCES & EXPERTISE
- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE



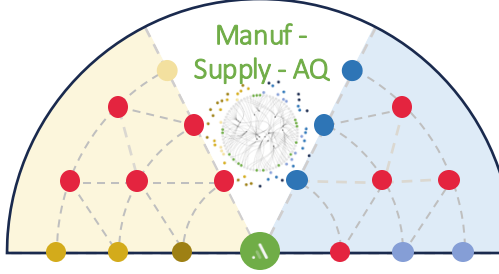
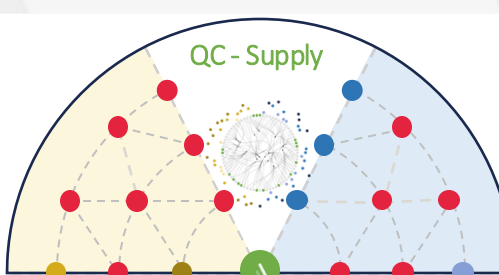
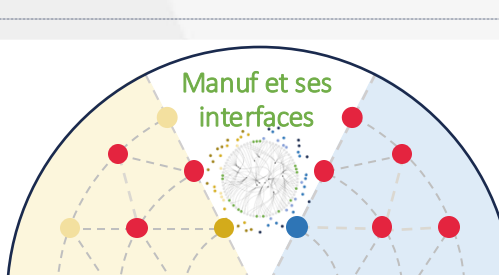
# 9 composantes managériales

## Robustesse managériale

- INSPIRER
- PILOTER
- DÉVELOPPER



# Selon le niveau de résilience mesuré et les problématiques ciblées, les solutions atryon mises en œuvre, intègrent certaines composantes

Contexte	Approche	Composantes	Résultats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Middle Pharma / Injectable</b> : Renforcer l'adhérence planning du site dans le cadre d'une gestion de crise « permanente » liée à un manque de managers (Site Head, Manuf Head, QA Ops head), une logique de silo renforcée par des pratiques managériales terrain et des processus ne permettant une augmentation de volumes de 40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer conjointement les compétences managériales Prod / Maintenance en se centrant sur la conduite des AIC</li> <li>• Mettre en œuvre une task force Supply / AQ visant à accélérer le retour à l'adhérence planning</li> </ul>		<p><b>+28%</b> d'adhérence planning en 6 mois, générant notamment une réduction drastique des pénalités liées aux risques de rupture marché</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Middle Pharma / Dermatologie</b> : Dans le cadre d'un plan d'amélioration de 20% de la productivité d'un labo CQ, sur 3 ans (automatisation, optimisation des processus, organisation, méthodes, planification, etc.), concevoir et mettre en œuvre une solution intégrée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refonte des processus de planification et d'ordonnancement des analyses</li> <li>• Mise en œuvre d'une dynamique « Excellence Analytique » (Robustesse des méthodes, efficacité de l'organisation, rationalisation de la documentation (digital) et du SGO CQ)</li> </ul>		<p><b>+20%</b> de productivité en 3 mois, impliquant notamment la re-synchronisation Supply – CQ et la mise en œuvre d'un SLA Supply - CQ</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Big Pharma / Pharma Solides</b>: A la suite d'une transformation structurelle d'ampleur, ayant visé l'ensemble de la Direction Générale France et ses trois sites, améliorer la performance industrielle, absente à l'appel malgré la transformation « organisationnelle » menée en amont sur la base de cette promesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refonte globale du Système de Gestion Opérationnelle / Prod - Maintenance</li> <li>• Mise en œuvre de nouvelles pratiques managériales terrain, (approche Coach the Coach) et mise en œuvre de solutions ciblées pour le retour à la cadence nominale de plusieurs lignes de prod.</li> </ul>		<p><b>+26%</b> de productivité en 5 mois à iso effectif et <b>+17%</b> de TRS sur les lignes ciblées (3 sites)</p>

● Composantes adressées

# ...ou bien toutes les composantes et domaines fonctionnels clés pour une transformation d'ensemble des opérations

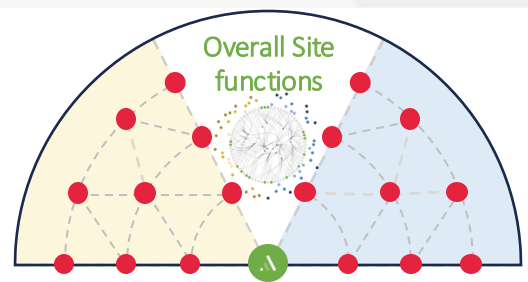
## Contexte

- **Middle Pharma / Aseptic Medical Device :**  
Dans le cadre des suites d'un LBO majeur et de perspectives de croissance de l'ordre de 30% améliorer drastiquement l'EBITDA d'un site

## Approche

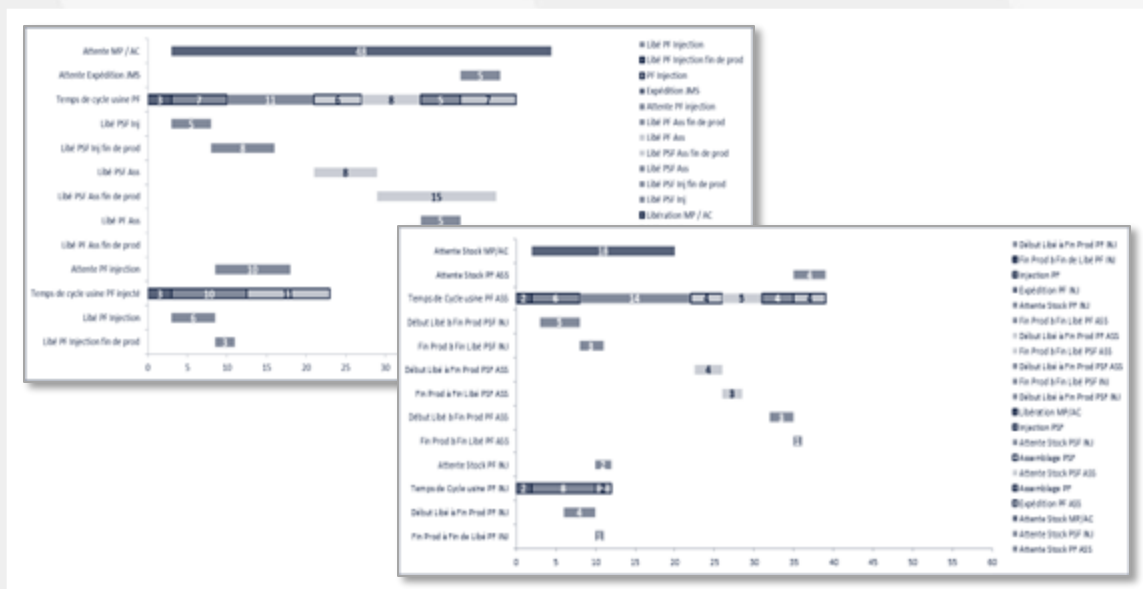
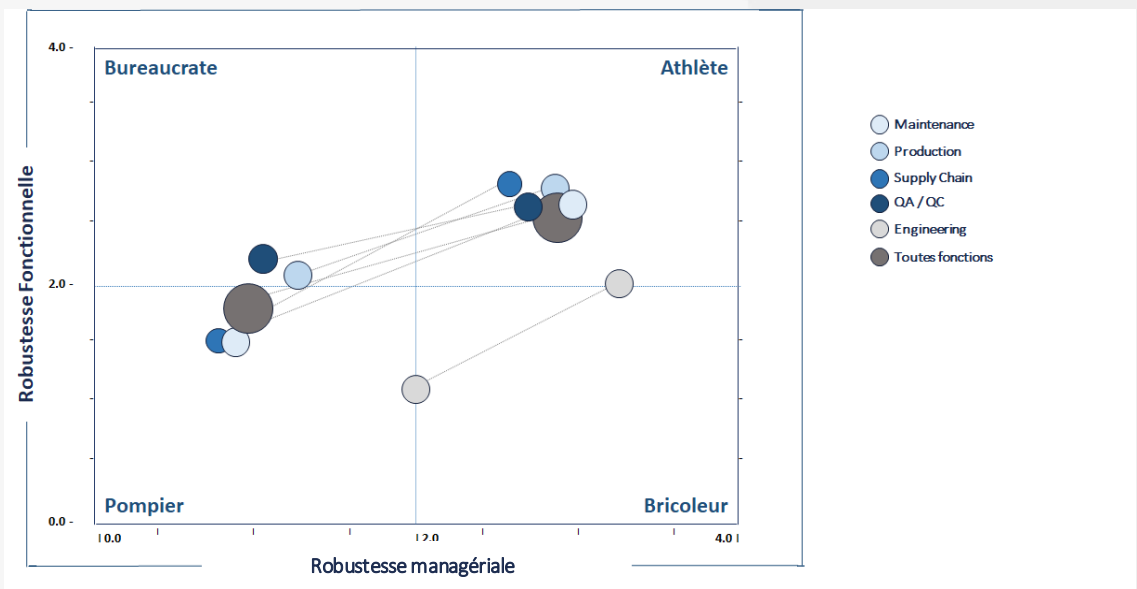
- Diagnostic et conception d'une feuille de route Site
- Mise en œuvre d'une vision site et déclinaison des objectifs opérationnels
- Refonte complète du Management Operating System et modifications majeures des processus et de l'organisation Site (tous domaines fonctionnels confondus)

## Composantes



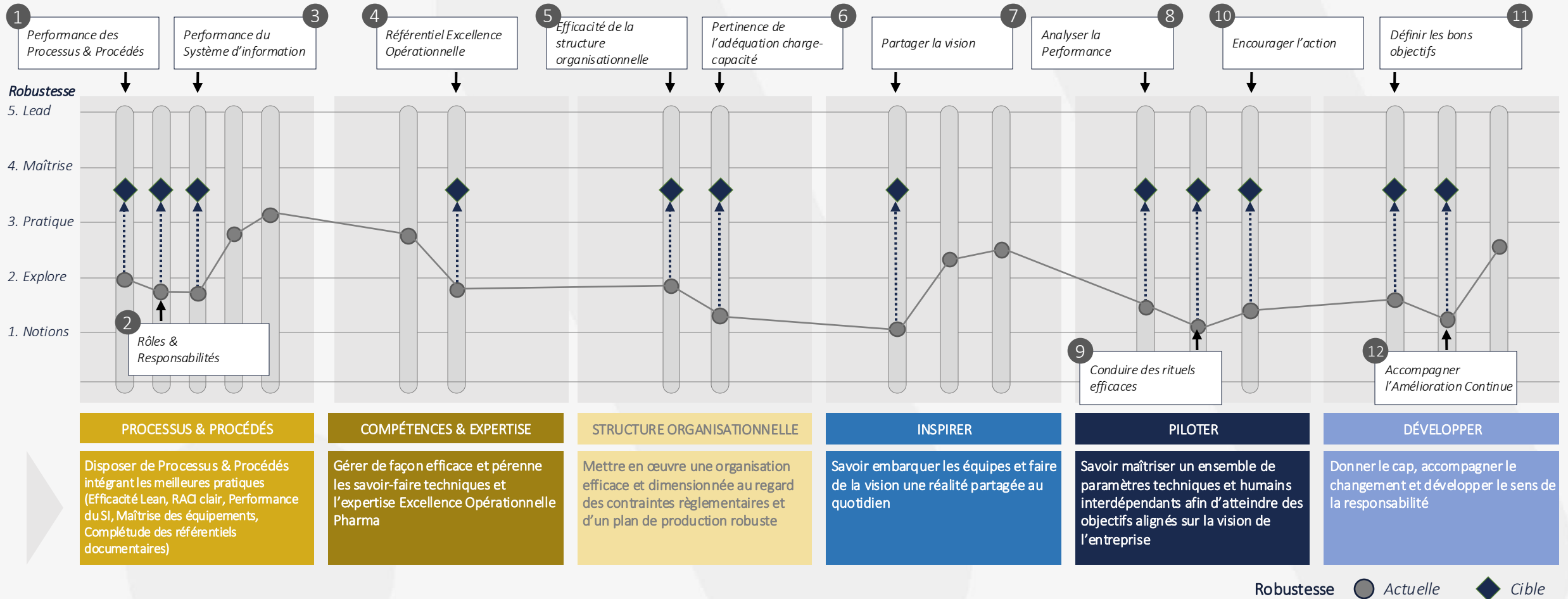
## Résultats

**+93%** d'EBITDA en 18 mois,  
intégrant une réduction de **16%** du temps de cycle usine



● Composantes adressées

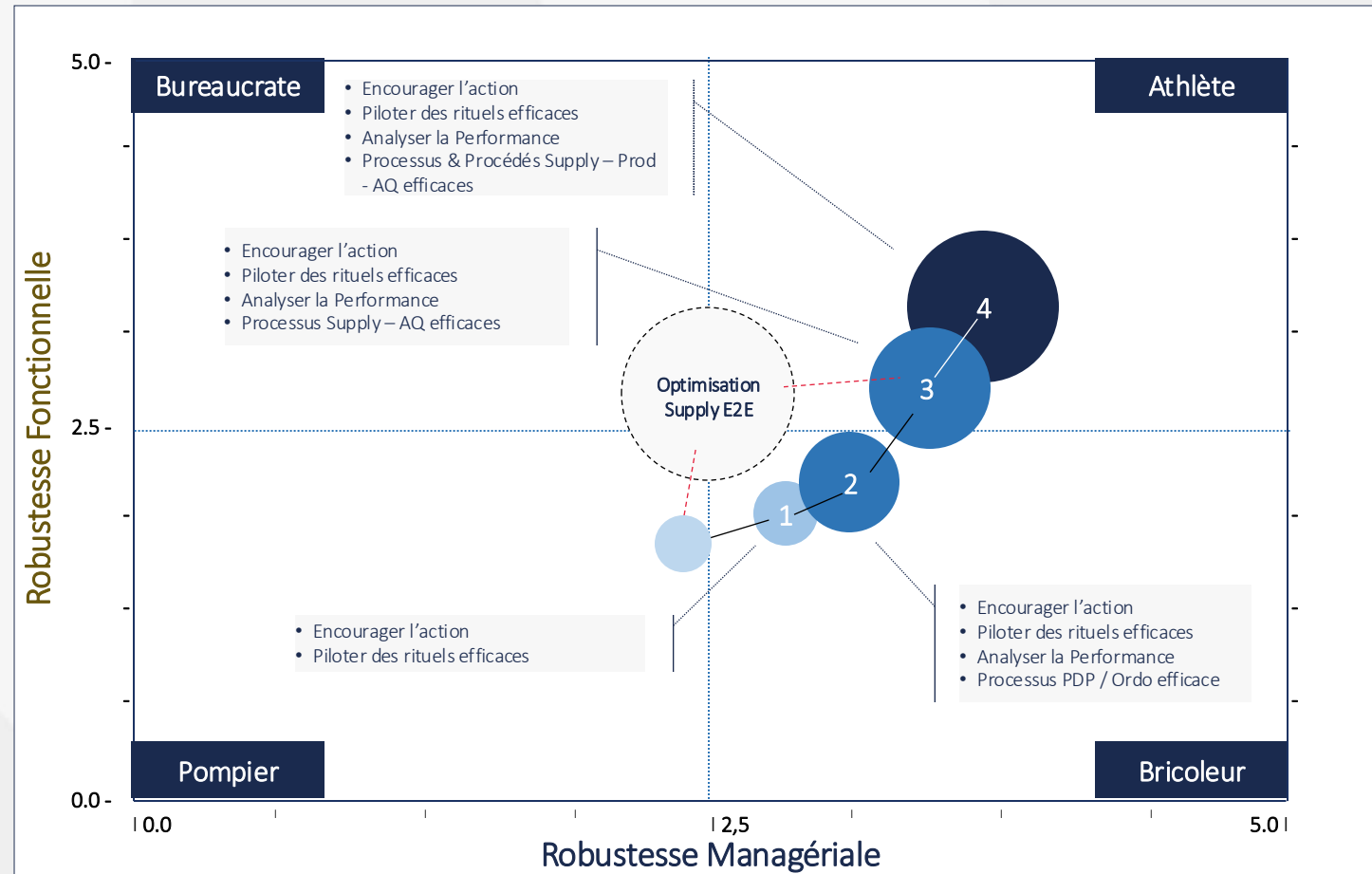
# Pour le périmètre conjointement convenu, nous réalisons un ciblage des composantes fonctionnelles et managériales à développer



# ... et concevons la feuille de route permettant d'atteindre les objectifs opérationnels ciblés (Groupe / Site / UP / Fonction )

## Situation actuelle

- Objectif exigeant de réduction du temps de cycle aux alentours de 28% (-2 semaines)
- Robustesse des processus Supply questionnable (ad minima PDP -> Ordonnancement)
- Complexité de la chaîne de filiation des lots impliquant la nécessité de tracer ces derniers selon les stades de production
- Management visuel du traçage des lots centré sur sa fonction mais ne générant que trop peu d'actions d'amélioration et une robustesse du pilotage du flux, questionnable
- Mise à jour des gammes de production et de la performance adhoc, questionnable
- Nombreuses déviations (seuls 5% des lots complets sans déviation) parfois découvertes in fine ou concernant des stades de fabrication antérieurs au stade courant



## Situation cible

- **Scénario 1**  
Evolution du Management Visuel intégrant éventuellement une vue consolidée sous Excel et la réintroduction d'objectifs de délai Modification du mode d'animation des AIC et du processus (PDP -> Ordo) pour encourager l'action
- **Scénario 2 (additionnel)**  
Conception et mise en œuvre d'une solution digitale intégrée à SAP / Trackwise / Rombio, pour basculer d'une logique « lagging » à « leading » et améliorations additionnelles Supply
- **Scénario 3 (additionnel)**  
Amélioration du processus de gestion des déviations et simplification des flux papier
- **Scénario 4 (additionnel)**  
Refonte de la définition des gammes et du pilotage de la performance Supply / Prod / AQ, afin de « tirer » d'autres sujets d'amélioration et alimenter l'Excellence Opérationnelle

Importance de l'effort de mise en œuvre



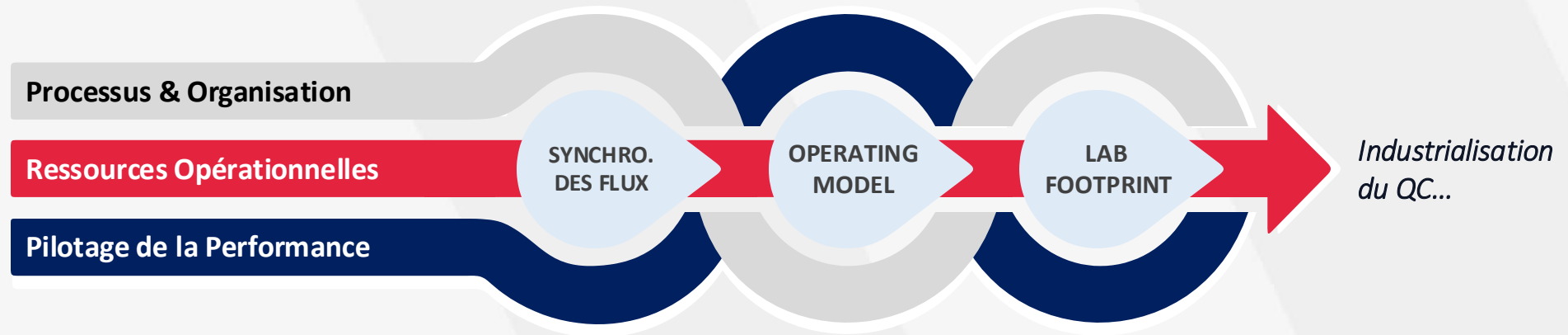
A woman with curly hair wearing a blue and white striped shirt is leaning over a laptop. A man with dreadlocks is sitting behind her, pointing at the screen. The scene is dimly lit with a blue tint.

Point de vue Atryon

QC Factory

# QC Factory : Comment franchir un Cap ?

Le Laboratoire de CQ, une usine dans l'usine, avec ses interfaces...



# Notre approche permet d'évaluer la maturité de votre « QC Factory »...

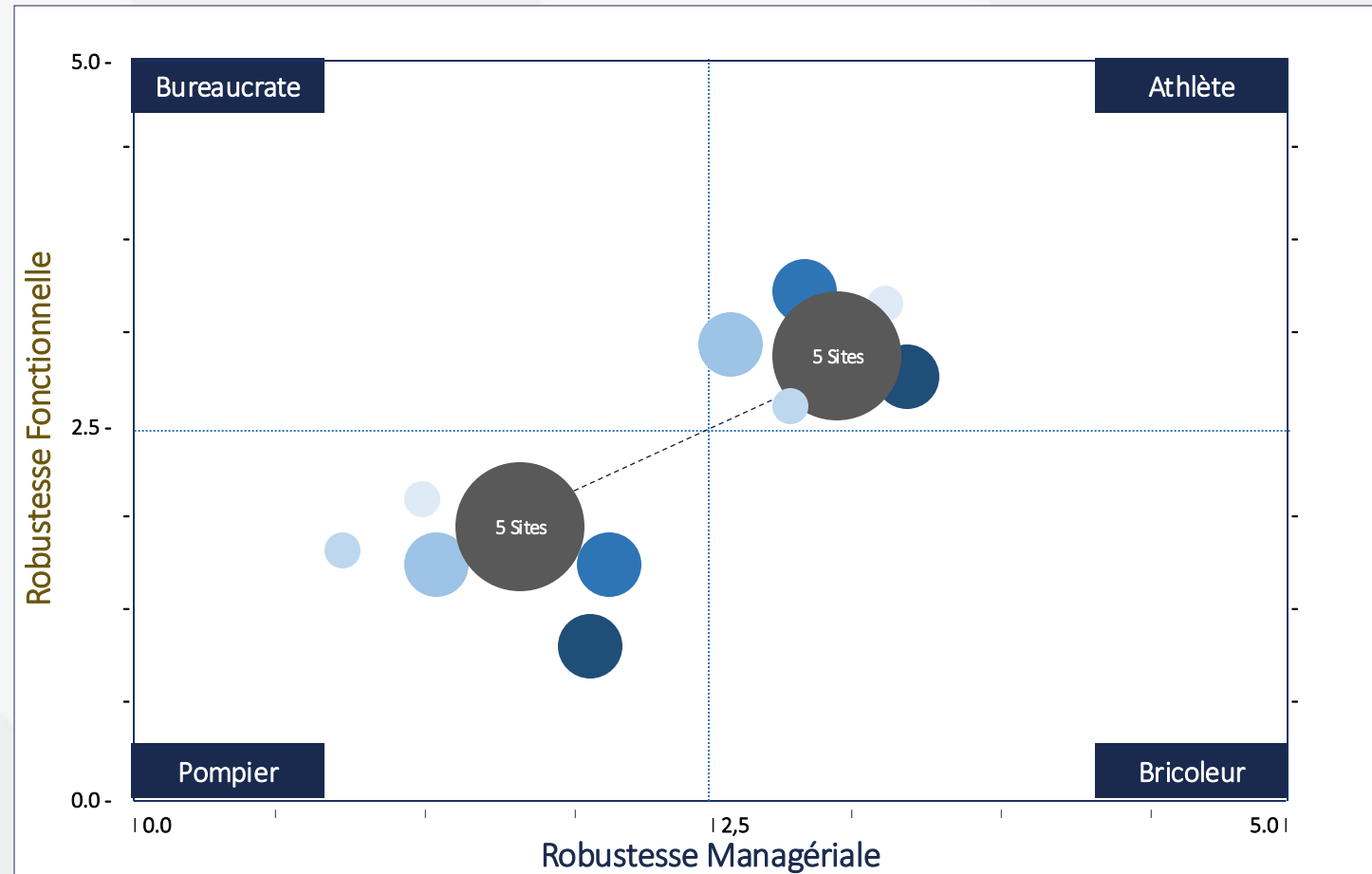
## Evaluation entièrement fondée sur notre modèle PRO-LS

QC Factory Maturity Level			1	NOTIONS	2	Explore	3	Pratique	4	Maitrise	5	LEAD
Processus & Organisation	Performance des procédés CQ et des processus		<ul style="list-style-type: none"> <li>La performance des processus du laboratoire de CQ sont discutables</li> <li>Certains processus n'existent pas ou demandent des efforts excessifs</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Les processus CQ sont tous « leanarisés », en particulier ceux de planification, d'ordonnancement et d'adéquation Charge / Capacité. L'harmonisation des méthodes d'analyse est effective de même que la mise en œuvre de flux tirés</li> </ul>						
	Organisation efficace	Efficacité de la Structure Orga;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le ratio MOI / MOD ne relève pas des bonnes pratiques, le Span of Control n'est pas adapté, et les rôles existants ne facilitent pas l'efficacité opérationnelle</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>La structure organisationnelle est adaptée, reflète les bonnes pratiques de "Span of Control », le respect des ratios MOI/MOD permet un fonctionnement efficace des processus et l'optimisation du travail quotidien de la MOD</li> </ul>						
		Rôles & Responsabilités	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les R&amp;R ne sont pas entièrement formalisés, le fonctionnement souvent en silos repose sur des relations complexes et des rôles et responsabilités (R&amp;R) peu clairs</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Les R&amp;R du CQ et de ses interfaces sont clairement définis (RACI) et appliqués. Les réunions et les actions associées sont correctement réparties,</li> </ul>						
Ressources Opérationnelles	Gestion des Savoir-Faire		<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'y a pas de matrice de compétences ou seulement une matrice partielle, le niveau de poly compétence n'est pas (ou trop) développé, le rôle du technicien au quotidien n'est pas décrit et l'adéquation Charge / Capacité n'est pas pilotée</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe un plan de formation individuel / collectif, visant notamment la gestion de la masse critique de compétences ciblées et complété d'un plan de tutorat. L'activité quotidienne des techniciens est modélisée avec des séquences d'activités standards, formalisées et régulièrement ajustées afin d'optimiser la productivité du laboratoire</li> </ul>						
	Maîtrise des équipements		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les taux de panne et de disponibilité des équipements sont questionnables, voir inexpliqués. La qualification des équipements est souvent retardée ou n'est pas planifiée et les pratiques sont hétérogènes</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les équipements sont fiables et maintenus en temps et en heure, les pratiques sont standardisées pour tous les techniciens, une veille concernant les nouvelles technologies analytiques est effective et ces dernières installées si pertinentes</li> </ul>						
	Performance du Système d'information		<ul style="list-style-type: none"> <li>De nombreuses données ne sont pas exploitables, le reporting nécessite beaucoup de retraitements et peu de responsable s'investit dans son analyse. La couverture fonctionnelle du SI est incomplète, hétérogène ou questionnable</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Les KPI's issus du SI répondent aux besoins, le processus et les R&amp;R associés à la gestion des master data sont formalisés (CQ et Interfaces)</li> <li>La gestion des analyses est numérisée et la plupart des activités du laboratoire sont digitalisées et/ou automatisées</li> </ul>						
Pilotage de la Performance	Management Efficace	Analyser la Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les principaux indicateurs sont lagging, la déclinaison des objectifs opérationnels est inexistante et le management n'est pas impliqué dans le suivi quotidien de la performance. Les actions d'amélioration continue ont peu de profondeur et un fonctionnement en mode « pompier » est régulièrement observé</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Les KPI's sont en lien avec l'ambition et déclinés à tous les niveaux. Des gammes standards sont opérationnelles et régulièrement optimisées. La gestion de la performance est transverse, les causes racines de performance et contre performance étant identifiées pour donner lieu à des actions d'amélioration</li> </ul>						
		Conduire des rituels efficaces	<ul style="list-style-type: none"> <li>La plupart des réunions sont hebdomadaires ou mensuelles, principalement axées sur la communication, avec peu ou pas de KPI ni plan d'action</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Les pratiques sont homogènes, avec une analyse des tendances et un système de gestion équilibré, régulièrement révisé et centré sur l'amélioration continue</li> </ul>						
	Accompagner l'amélioration continue		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Excellence Opérationnelle est la principale fonction en charge de l'amélioration continue. Certains Manager sont accompagnés, mais la plupart des initiatives sont menées par l'Excellence Opérationnelle, la Qualité ou l'HSE</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>L'amélioration continue est portée par l'ensemble des acteurs (CQ et interfaces), leurs compétences managériales et fonctionnelles étant maintenues par tutorat / coaching. Les équipes font remonter les écarts par rapport aux pratiques standards et les rituels managériaux alimentent la dynamique d'amélioration continue</li> </ul>						

# ... et d'améliorer la robustesse managériale et fonctionnelle du laboratoire et de toutes ses interfaces

## Situation actuelle

- Faible robustesse des processus: Planification / Ordonnancement CQ et gestion des flux d'échantillons
- Absence de gammes analytiques et couverture fonctionnelle LIMS hétérogène selon les sites
- Opportunité de fusionner plusieurs labos et de revoir le span of control de chaque labo avec redéfinition des rôles et responsabilités
- Intégration CQ / Supply Chain très limitée (hétérogène selon les sites)
- Absence de pilotage de la performance (kpi's, management visuel) et embolisation des labos par les urgences
- Faiblesse de la maturité managériale, rituels hétérogènes

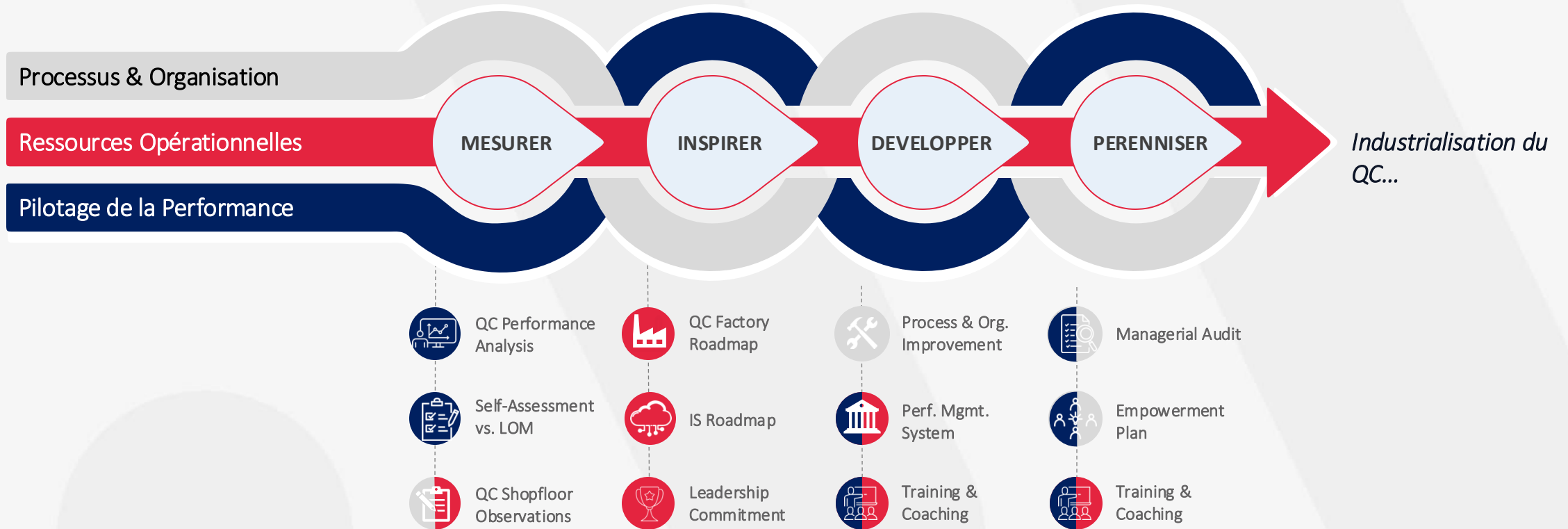


## Situation cible

- Conception et mise en œuvre d'un Target Operating Model QC-Supply complet (Structure Organisationnelle, référentiel postes, compétences techniques et managériales, gouvernance et KPI's liés aux objectifs opérationnels)
- Intégrations dans les processus des meilleures pratiques de planification / d'ordonnancement CQ et de gestion des flux d'échantillons
- Intégration / SLA S&OP - CQ
- Scoping LIMS et feuille de route SI avec benchmark des solutions
- Accompagnement terrain pour mise en œuvre d'un pilote, puis déploiement full scope en s'appuyant sur les référents formés et coachés lors du pilote (Lab & Scope atryon)

# Notre Solution se concentre sur la mise en œuvre de votre “Lab Operating Model”, déclinaison des 117 standards Atryon

## QC Factory – Building blocks



# Sur le terrain, nos méthodes et outils d'accompagnement QC Factory permettent de « cadrer et guider » la Transformation

## Accompagnement Processus & Procédés

**Cartographie E2E**

## Accompagnement Performance & Management

**Atelier Gouvernance & KPI's CQ**

**Ateliers CQ**  
**Target Operating Model**  
**117 Standards atryon**

**CQ-TOM ©**

## Coaching Installation

## Coaching Pilotage CQ au quotidien

<b>PREPARATION</b>	1. LE PLAN D'ANALYSE DES RÉSULTATS AVANT LA REUNION	2
	2. LES PARTICIPANTS ONT ANALYSE LES RÉSULTATS	1
	3. LE PLAN D'ANALYSE DES RÉSULTATS ONT PRÉPARÉ LES DONNÉES ET DES PRÉSENTATIONS	1
<b>2. PERFORMANCE</b>	4. PORTUALITE BUSINESS METRIC	2
	5. LA STRUCTURE DE LA REUNION EST RESPECTÉE	2
	6. LE TEMPS DE PRÉSENCE ENTRE PARTICIPANTS EST ÉQUILIBRÉ	2
	7. LA DURÉE TOTALE EST RESPECTÉE	2
<b>3. REVISION DES</b>	8. LE PLAN D'ANALYSE DES RÉSULTATS A ÉTÉ FACTEUR AU COLLOQUE	1
<b>PLANS D'ACTION</b>	9. EN CAS DE DÉROGE, IL ANALYSE LES CAUSES DES DÉROGE ET REMPLIE	1
<b>4. REVISION DES</b>	10. DÉTERMINER LES RÉSULTATS ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE	1
<b>PERFORMANCE ET</b>	11. DÉTERMINER LE CAUSE RACINE	1
<b>DES ACTIONS DE</b>	12. PRÉPARATION DE PLAN D'ACTION	1
<b>PROGRES</b>	13. LE PLAN D'ANALYSE DES RÉSULTATS A ÉTÉ FACTEUR AU COLLOQUE	2
	14. LES PARTICIPANTS ONT ANALYSE LES RÉSULTATS ET PRÉPARÉ DES ACTIONS CORRECTIVES NÉCESSAIRES	2
	15. LE PLAN D'ANALYSE DES RÉSULTATS A ÉTÉ FACTEUR AU COLLOQUE	1
<b>ÉVALUATION</b>	16. LE PLAN D'ANALYSE DES RÉSULTATS A ÉTÉ FACTEUR AU COLLOQUE	2
	17. LA DURÉE TOTALE DE LA REUNION EST RESPECTÉE	2
<b>5. ANALYSE</b>	18. ANALYSE LE CAUSE RACINE DES DÉROGE ET PRÉPARÉ DES ACTIONS CORRECTIVES NÉCESSAIRES	1
	19. LE PLAN D'ANALYSE DES RÉSULTATS A ÉTÉ FACTEUR AU COLLOQUE	1
	20. LE PLAN D'ANALYSE DES RÉSULTATS A ÉTÉ FACTEUR AU COLLOQUE	1

## Planification Dynamique des Labos

## Sessions Ludo Pédagogiques – Supervision et Pilotage CQ

# Tout au long de la Transformation, nous vous faisons bénéficier de notre expertise Life Sciences

## Abstract



A woman with curly hair wearing a blue and white striped shirt is leaning over a laptop. A man with dreadlocks is pointing at the screen. The image has a blue tint.

What's next for success ?