

L'organisation logistique du laboratoire Aguettant

A l'issue de leur Assemblée Générale Annuelle du 13 octobre 2011, les adhérents du Club Logistique Globale ont assisté à la conférence traitant de la logistique du laboratoire pharmaceutique Aguettant.

Régis O'Mahony, Directeur Logistique, a d'abord présenté les activités de son entreprise. Il a ensuite mis en avant les spécificités de l'industrie pharmaceutique et ses impacts sur la chaîne logistique, avant de décrire son organisation logistique. Enfin, a été présenté le projet logistique de développement durable qui a remporté le Trophée d'Or de la logistique durable 2011.

Le laboratoire Aguettant



Aguettant est un laboratoire pharmaceutique français indépendant, produisant et commercialisant des médicaments injectables livrés aux professionnels de la santé, essentiellement sur le marché hospitalier français (73%).

La production est réalisée par 2 usines et de la sous-traitance.

La logistique traite et expédie depuis un centre de distribution lyonnais 100000 commandes annuelles représentant 1 million de colis pour 500 références produits.

Les Spécificités de l'industrie pharmaceutique

La production et la distribution d'un médicament doivent se réaliser afin de prévenir le risque patient. C'est pour cela que cette industrie est très réglementée tout au long du cycle de vie d'un médicament. La Supply Chain doit donc rigoureusement respecter les référentiels qualité, tels que les Bonnes Pratiques de Fabrication et de Distribution. Ceci peut conduire à une plus grande inertie dans la chaîne logistique et générer des aléas importants : délais de libération de lots incertains, durée du changement d'un sourcing, pas de circuit de vente alternatif pour accélérer les rotations de stock, etc...

L'organisation logistique d'Aguettant



La fonction comprend 60 personnes qui doivent répondre à 4 enjeux : le service client, les coûts, le stock et la sécurité des opérations logistiques. Elle s'appuie sur 2 services : le pilotage des flux à travers la planification, et la logistique physique à partir du Centre de Distribution de Lyon.

La planification est structurée en quatre process avec des horizons distincts :

- Le business plan à 5 ans
- Le budget annuel
- Le Plan Directeur de Production (PDP, S&OP) à 3 mois
- Le Planning de production sur 2 semaines

Les prévisions de vente sont revues mensuellement sur l'horizon M+3 à M+12, les 3 premiers mois étant figés. Les stocks de sécurité sont dimensionnés par les pilotes de flux de façon dynamique en fonction des événements. Cette méthode s'est révélée très efficace pour compléter l'approche périodique.



La performance de la chaîne logistique est mesurée à partir d'un panel d'indicateurs dont certains ont un impact direct sur la prime d'intéressement de l'équipe logistique (par exemple : le service client). Au cours de ces 4 dernières années, les KPIs clés ont été en net progrès puisque le taux de service client est passé de 75% à 96% alors que les stocks ont été réduits de 20% et les coûts logistiques améliorés de 25%. Améliorer le service client tout en réduisant ses stocks, c'est possible !

Les spécificités d'une logistique pharmaceutique nécessitent d'abord de trouver le bon équilibre entre flexibilité et rigueur. Ensuite, il est essentiel de mieux prévoir afin d'anticiper le plus en avance possible tout changement sur la chaîne, que cela soit en interne ou chez les fournisseurs : « ne pas prévoir c'est déjà gémir ». Enfin, la sécurisation de la supply passe par l'identification et la mise en place de plans B ou, faute de solution, par des stocks.

Le Développement Durable et le projet logistique d'Aguettant

Aguettant s'est engagé sur le développement durable selon 3 axes majeurs d'action :

- l'humain au cœur de la création de valeur
- mieux gérer l'eau (qui entre dans la composition des produits)
- mieux penser les produits pour limiter leur impact sur l'environnement (éco-conception)

Concrètement, un projet logistique DD s'est dessiné à partir du constat que les fréquences de livraison par client étaient très élevées : plus d'une fois par semaine dans 20% des cas. L'objectif était de rationaliser les fréquences de livraisons clients dans **une approche « gagnant-gagnant...et gagnant »** :



- **gagnant pour les clients**, même si 1 sur 3 n'a pas adhéré à la démarche, en ayant une meilleure visibilité des réceptions et moins de manipulations.
- **gagnant pour Aguettant** en réduisant le coût de transport de 10%, levier d'amélioration des résultats de l'entreprise, tout en donnant une nouvelle impulsion à l'initiative Développement durable au sein de l'entreprise ; impulsion accentuée par le Trophée de la logistique durable remporté en juin 2011.
- **et gagnant pour la planète** en économisant 80000 kms de transport des produits finis.

Ce projet a été structuré en 4 étapes et lancé en 2 vagues successives, les points clés étant d'engager et motiver les clients et délégués commerciaux d'Aguettant. Sur ce dernier point, les délégués ont vu 20% de leur rémunération variable liée à la réussite de ce projet.

Le challenge est désormais de transformer ce progrès obtenu en mode projet en un progrès continu « durable », en gardant la motivation des équipes sans remettre en cause la disponibilité des produits sur certaines périodes.

Rédaction : A.L.