

Arkopharma (06) remporte le Prix des Bonnes Pratiques [ETI] lors de la 26^{ème} Cérémonie des Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle



Pour devenir en 4 ans le plus important site de phytothérapie d'Europe, Arkopharma a fait la chasse à la complexité et investi 25 millions € en écoutant les recommandations de ses collaborateurs

Paris, le 31 janvier 2019. Depuis 1992, les « Prix Nationaux de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle » sont organisés par l'Association France Qualité Performance (AFQP, dite France Qualité), la Direction Générale des Entreprises (DGE), et, depuis 2017, avec le MEDEF. Ces prix récompensent des entreprises, institutions, étudiants et auteurs d'ouvrage pour leurs démarches/analyse de management par la qualité et d'excellence opérationnelle au service de la performance.

Parmi les [12 lauréats de l'édition 2019](#), Arkopharma (Carros) remporte le Prix des Bonnes Pratiques dans la catégorie des ETI. Ce prix récompense une entreprise ayant mis en place une bonne pratique dans l'un des cinq « facteurs » du modèle EFQM® ([+ d'infos sur les Prix dans le DP](#)).



La problématique

A l'été 2014, Arkopharma est une entreprise familiale de 32 ans lorsqu'elle est cédée à un fonds d'investissement. La nouvelle équipe dirigeante - dont la majorité a été renouvelée - décide d'engager la société dans un grand processus de restructuration pour relocaliser l'ensemble de la production à Carros et en faire le site unique d'expertise d'Arkopharma. Toutes les composantes d'une bonne crise interne sont réunies...

La démarche

Pour faire de ce changement une opportunité et remporter l'adhésion des collaborateurs, la direction mise sur le **management participatif** : les opérateurs sont consultés pour repenser eux-mêmes leurs ateliers de production. Une démarche plus longue que si Arkopharma avait fait appel à une société externe spécialisée, mais la direction juge que le nouveau fonctionnement sera mieux ancré s'il est décidé en interne.

Pendant 4 ans, 25 millions d'€ sont investis sur le site, répartis entre :

- **Locaux et équipements** dédiés au personnel : vestiaires, salles de pause, zones de pique-nique, salles de sport, parking... pour simplifier et améliorer le quotidien des équipes,
- **Ergonomie et sécurité**, pour améliorer les conditions de travail et la performance.
- **Evolutions technologiques** : Arkopharma développe et fait breveter en 2016 une **machine d'extraction des plantes par ultrason**, une innovation qu'elle est seule à maîtriser.

« Un problème est une bonne nouvelle ! » : comment amener les collaborateurs à les déclarer ? Tous les matins, une Animation à Intervalles Courts a lieu dans chaque atelier avec les opérateurs de terrain, où l'on questionne les problèmes de la veille liés à la Sécurité, la Qualité et au Fonctionnement. A l'encontre de la culture française, ici, c'est cacher l'erreur qui est sanctionné. Devant la pertinence des solutions visiblement apportées aux problèmes posés, une dynamique positive s'enclenche rapidement chez les salariés, qui ont naturellement envie d'identifier et régler de nouveaux problèmes.

Un middle management déstabilisé / des profils révélés : certains managers - plus experts que managers - sont repositionnés sur leur expertise, où ils retrouvent leur épanouissement, tandis que de nouveaux profils se révèlent.

Le résultat

- Ces investissements et ce nouveau fonctionnement permettent de relocaliser 95% de la production (70% en 2014) : il est désormais économiquement plus intéressant de concevoir, produire et expédier les produits depuis Carros, qui est devenu **le plus important site de phytothérapie d'Europe** avec ses 1,2 milliards de gélules et compléments alimentaires produits chaque année.
- **En 2 ans, les « avis qualité » sont divisés par 2** (problèmes détectés sur la chaîne de production).
- En 2018, + **de 80% des clients sont livrés « on time, in full »** : à temps et en quantité désirée, contre environ **34% en 2014**.
- En 2018, Arkopharma renouvelle toutes ses certifications : BPF pharmaceutique, ISO22000, ISO13485, BIO.
- **En 4 ans, Arkopharma enregistre 2 fois moins d'accidents du travail** (60 vs 120), avec, pour la 1^{ère} fois en 2018, moins d'accidents dans l'usine que sur la route (une formation à la conduite est d'ores et déjà prévue).
- **En 3 ans, le taux de satisfaction des collaborateurs passe de 70 à 90%**, selon l'enquête interne sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) réalisée chaque année.
- **L'absentéisme** dû à la maladie, qui était historiquement à 5,5%, passe sous la barre des 4%, mais surtout, **n'augmente pas sous le joug du changement**.

Si l'on évoque souvent le chiffre de 10 ans pour la mise en place d'une démarche d'amélioration continue, Arkopharma a réalisé sa mue **en seulement 4 ans**. Aujourd'hui, **l'objectif est de déployer cette démarche aux autres fonctions de l'entreprise (marketing, R&D, finances, commerce...)**. Un projet a été enclenché avec la R&D pour intégrer les contraintes de l'usine dès la genèse du produit, afin d'éviter des aller-retours.

Citations

Le Jury du Prix Qualité Excellence Opérationnelle : « *La façon dont l'équipe dirigeante d'Arkopharma a mené cette transformation est remarquable. Le moment était délicat, l'objectif ambitieux, mais la participation des salariés a été décisive dans ce succès* ».

Dominique Cotteaux, Directeur du Pôle Opérations chez Arkopharma : « *Loin d'ajouter de la complexité aux équipes, nous avons conçu notre démarche d'amélioration comme une progression en simplicité visant à supprimer toute complexité du quotidien. C'est cela qui nous a permis d'augmenter la satisfaction de nos collaborateurs donc la qualité de nos produits, et donc la satisfaction de nos clients et de nos partenaires sociaux. Aujourd'hui, quand on fait le tour de l'usine, les gens ne détournent pas le regard. Ils sont fiers de montrer leurs outils, leurs indicateurs. C'est une réussite formidable pour nous tous.* ».

Activité : laboratoire pharmaceutique spécialisé en phytothérapie Localisation : Carros (Alpes-Maritimes - 06)	Effectif : 1 200 collaborateurs CA : 200 millions € (2018) (50% à l'export)
Action : Promotion de l'amélioration continue chez ARKOPHARMA Critère EFQM concerné : Leadership	

Cliquez sur ce lien pour obtenir :

- Le dossier de presse avec l'ensemble des informations sur les Prix et chaque lauréat (problématique, démarche mise en place, résultats, citations)
- Les visuels HD des lauréats et de la Cérémonie (ajoutés au fur et à mesure)

Ou collez ce lien : <https://www.dropbox.com/sh/dxnr9vzy9bsud9s/AACTY4pHtb0-dmEOrm80Hjcha?dl=0>

Contact presse PQEO

Nouvelles Graines

Clémence Rebours

06 60 57 76 43

[c.rebours@nouvelles](mailto:c.rebours@nouvelles-graines.com)

-graines.com

A propos des Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle – Créés en 1992 sous le nom « Prix Qualité Performance », les « Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle » - renommés ainsi en 2017 - sont organisés par l'Association France Qualité Performance (AFQP, dite France Qualité), la Direction Générale des Entreprises (DGE) du Ministère de l'Économie et des Finances et - depuis 2017 - le MEDEF ; ils récompensent des entreprises, institutions, étudiants et auteurs d'ouvrage pour leurs démarches/analyses de management par la qualité et d'excellence opérationnelle au service de la performance. www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-france-qualite-performance/qu-est-ce-que-le-pfqp

A propos de France Qualité - L'Association France Qualité Performance (AFQP), dite France Qualité, rassemble 1 850 acteurs, publics et privés, présents dans l'ensemble des régions du pays. Petites et moyennes entreprises, grands groupes, administrations, collectivités, mais aussi enseignants, experts, étudiants... tous les adhérents de l'association contribuent au déploiement, au développement de la Qualité - s'entendant comme le tronc commun des différentes démarches de progrès et de maîtrise des risques. www.qualiteperformance.org

A propos de la DGE - La DGE élabore et met en œuvre les politiques publiques relatives à l'industrie, à l'économie numérique, au tourisme, au commerce, à l'artisanat et aux services. Ses 1 300 agents sont mobilisés aux niveaux national et régional à travers les DI(R)ECCTE [directions (régionales) des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi], pour favoriser la création, le développement, l'innovation et la compétitivité des entreprises de toutes tailles, en France et à l'international. La DGE entretient des relations étroites avec les entreprises elles-mêmes et leurs représentants : organisations et fédérations professionnelles, chambres consulaires, réseaux d'accompagnement, etc. www.entreprises.gouv.fr

A propos du MEDEF - Le MEDEF, premier réseau d'entrepreneurs de France, défend et fait valoir les intérêts des entreprises auprès de l'ensemble des décideurs et promeut l'esprit d'entreprendre et de conquête dans un monde en transformation. Le MEDEF dialogue avec l'ensemble des acteurs de la société civile et met au cœur de son action la création d'emplois et la croissance de l'économie. www.medef.com