

# PRODUIRE DES MÉDICAMENTS PENDANT LA COVID-19



FLORIAN CHOPLIN (2010)  
responsable Supply Chain de l'usine Sanofi  
de Maisons-Alfort

L'universalité de la crise cache une diversité de vécus. Le virus a notamment lancé des défis dans une activité indispensable : maintenir coûte que coûte la production de médicaments essentiels à la santé de patients, malgré la pandémie. Cela a été une expérience inédite au sein de l'usine Sanofi de production de médicaments de Maisons-Alfort, en Île-de-France.

**D**eux forces contraires ont mis sous tension le site dès les premières consignes gouvernementales concernant le confinement. Des dizaines de collaborateurs ont été renvoyés chez eux pour, selon les cas, y télétravailler, limiter leur présence dans les espaces confinés, être en quatorzaine postinfection ou préventive pour les personnes vulnérables, ou encore garde pour des enfants. Du jour au lendemain, le site est passé de 600 à 350 collaborateurs. En parallèle, la demande en anticoagulants a augmenté de 20 %. Celle en antibiotiques a été multipliée par sept en raison de leur utilisation par les hôpitaux, pour leurs propriétés anti-inflammatoires, afin de diminuer l'orage de cytokines provoqué par la Covid-19. L'enjeu a donc été de répondre à cette demande en forte hausse dans une situation d'effectifs massivement réduits. Pour cela, l'usine a compté sur 70 ans d'existence et une solide expérience de gestion de crise. Des ateliers jusqu'au comité de direction, des rituels managériaux bien établis font remonter les problèmes et descendre les informations tous les jours à 12 h 05. Ce pilotage efficace a permis de prendre des décisions rapidement en fonction de l'évolution de la situation.

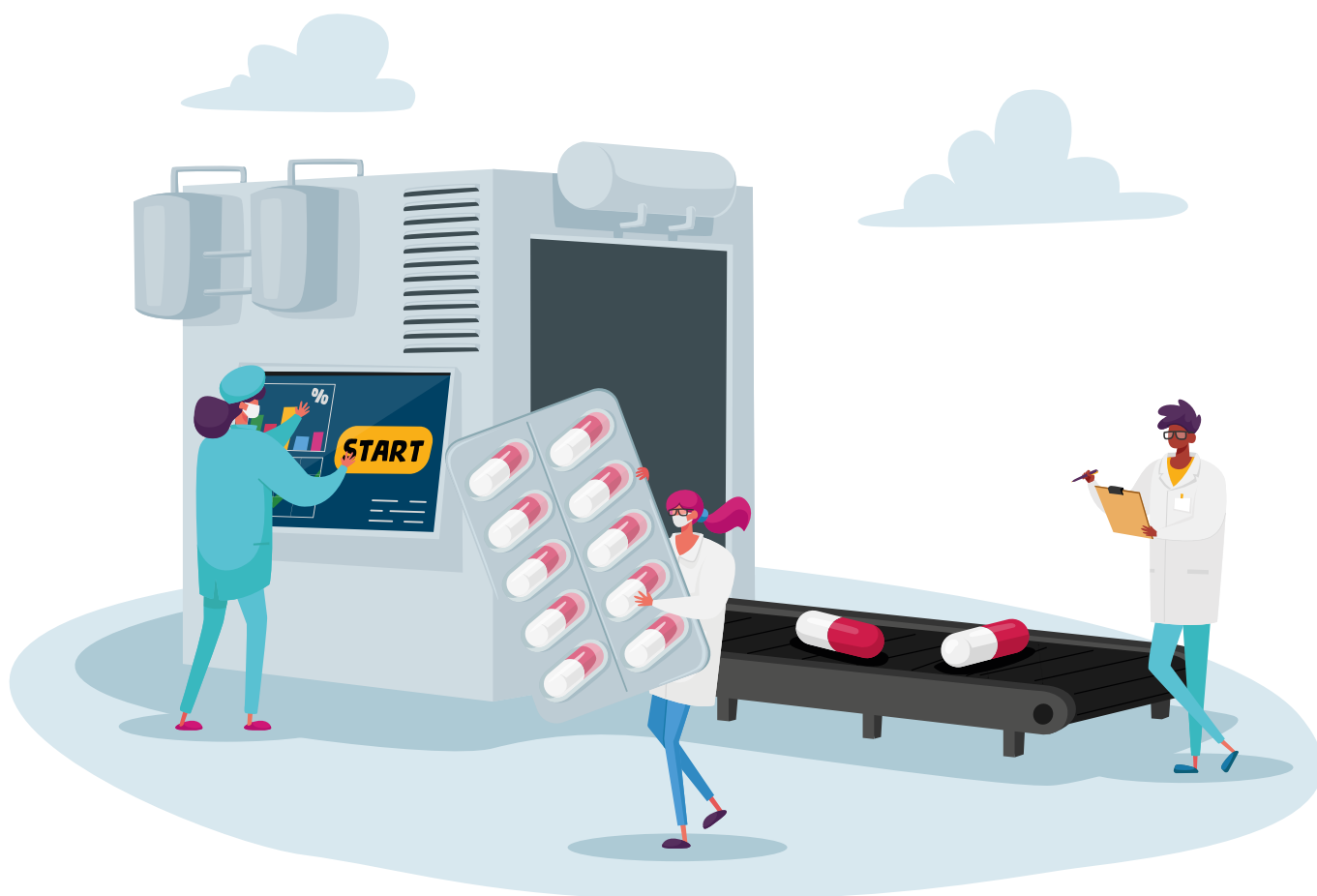
## Un effort de mobilisation collectif

Le terme « inédite » a été utilisé à outrance pour décrire la pandémie mais, du point de vue du site, « inconnue » complète ce descriptif. Dès lors, nous avons dû faire preuve d'agilité et de créativité : sécurisation des personnes fragiles à leur domicile, mise en place massive du télétravail – jusqu'au départ de certains collaborateurs avec leur PC fixe à défaut de disponibilité de PC portable –, anticipation des approvisionnements auprès de nos fournisseurs, recrutement et formation de nouveaux intérimaires, mise en place de la distance interpersonnelle, commande de masques et de gel hydroalcoolique, le tout avec le risque qu'à la fin cela ne soit fait pour rien. Dans une France qui a condamné Roselyne Bachelot pour sa gestion conservatrice de la crise de H1N1 en 2009, de nombreuses voix nous accusaient de jouer les Cassandre. Un effort important de pédagogie a été déployé pour convaincre nos collaborateurs que ces contraintes étaient nécessaires à leur sécurité.

À mesure que la France prenait conscience des conséquences du virus et apprenait à vivre en confinement, ces discours ont évolué. La peur d'être contaminé a remplacé l'insouciance. De l'inutilité des contraintes, l'opinion du personnel a basculé vers l'insuffisance des actions, en particulier sur la disponibilité

## REPÈRES

L'usine de Maisons-Alfort, une des 18 usines du groupe Sanofi en France, est spécialisée dans la fabrication de seringues auto-injectables et de flacons lyophilisés. Les seringues contiennent un anticoagulant, 4<sup>e</sup> produit du groupe en termes de chiffre d'affaires, distribué dans tous les pays du monde, tandis que les flacons contiennent des Médicaments d'intérêt thérapeutique majeur (MITM) dont des antibiotiques injectables, distribués en France ainsi qu'au Maghreb. Elle emploie 600 collaborateurs, les deux tiers affectés à la production et le reste dans les fonctions « support ».



© ANNA

des masques dont la rareté n'a pas épargné notre site. L'effort de pédagogie a donc été réorienté pour convaincre nos collaborateurs que, en tant qu'acteurs d'une activité d'importance vitale, ils devaient maintenir leur engagement quotidien, et que les mesures prises étaient désormais suffisantes à leur sécurité. L'objectif a été simplifié : produire des médicaments. Les projets non essentiels ont été décalés à une date ultérieure et le reporting a été réduit au minimum. Dans ce contexte, les collaborateurs ont eu une attitude exemplaire malgré leurs appréhensions. Une réorganisation de la production assortie d'un plan de formation éclair a permis à tout collaborateur de remplacer au pied levé le personnel absent, assurant ainsi la continuité de l'activité. Cet état d'esprit volontariste concentré sur un objectif clarifié, associé à une nouvelle manière de travailler, a contribué à la réussite du site.

Les autorités sanitaires ont aussi fait preuve d'un pragmatisme inhabituel pour répondre au caractère exceptionnel de la situation. En collaboration avec l'Agence nationale de sécurité du médicament (ANSM), le site a réussi à multiplier par sept sa production de l'antibiotique, utilisé chez les patients en réanimation, mentionné précédemment. Le packaging unitaire usuel,

***“Les collaborateurs ont eu une attitude exemplaire malgré leurs appréhensions.”***

goulot d'étranglement de la production, a été transformé en packaging par cinquante flacons. Entre l'information de l'explosion des ventes aux hôpitaux, la proposition de la solution et sa validation par l'ANSM, tout s'est joué en quelques jours quand d'habitude ce processus prend des années. Cela démontre qu'une simplification des procédures administratives est possible et permet une efficacité dont les patients et le secteur pharmaceutique sortent gagnants.

### **Deux leçons majeures**

La première leçon que le site tire de cette expérience est l'importance du sens au travail. L'industrie pharmaceutique s'est rappelé sa raison d'être : la santé du patient. Un collaborateur a créé un fort effet d'entraînement en montrant sa fille infirmière dans le Grand Est en train de préparer les injections d'antibiotiques pour des patients en réanimation. Nous avons eu des échanges importants avec des médecins décrivant le besoin en anticoagulants à forte concentration pour les personnes âgées. Nous avons été à l'écoute des investissements dans la recherche d'un vaccin et des discours du gouvernement sur la nécessité de retrouver notre souveraineté nationale dans les domaines →

→ stratégiques. Ces éléments, vus depuis une usine localisée dans un cluster de la pandémie, ont donné du sens, une énergie nouvelle, et ont créé un sentiment de fierté *made in France* lui aussi inédit.

Seconde leçon, la responsabilisation des équipes a ensuite confirmé qu'elle est le meilleur moyen d'atteindre des objectifs. L'équipe de direction a consacré son temps à définir la marche à suivre, faire de la pédagogie auprès des collaborateurs du site et préciser la gouvernance avec les néotélétravailleurs. Le site a été autonome pour déployer les actions nécessaires au maintien de la production. L'encadrement a, lui, trouvé le meilleur chemin pour y parvenir. Cela nous a permis d'agir vite, en prenant nos responsabilités et en supprimant une partie du *reporting* et des circuits de validation souvent longs au sein du groupe. Par ailleurs, l'exemple a prouvé que le télétravail est possible sur un site de production, malgré les *a priori*. Enfin, nous avons désormais la possibilité de former n'importe quel collaborateur en agent de production et de maintenir ainsi nos lignes en activité malgré les absences. Ces deux actions ont confirmé l'importance de l'agilité au sein de notre organisation.

### Trois défis pour l'avenir

L'avenir que nous réserve la pandémie de coronavirus reste un mystère. En début d'année nous étions tiraillés dans deux directions contraires : répondre à une demande en hausse avec des effectifs amoindris. Désormais la quasi-totalité des effectifs est revenue sur site à la suite du port du masque mais, par effet *bullwhip*, la demande s'est révélée correspondre à des anticipations de grossistes, distributeurs, hôpitaux et pharmacies qui, du fait de stocks importants, réduisent maintenant leur demande. Premier défi, c'est donc la dynamique moins plaisante d'un ralentissement de la production qui concentre notre énergie. De plus, personne ne pouvant prédire qu'il n'y aura pas de seconde vague, nous devons conserver la possibilité de réaccélérer en cas de hausse soudaine de la demande.

Le second défi concerne nos collaborateurs. À l'heure de la rédaction de ces lignes, les congés d'été leur permettent de reprendre des forces après des mois de mobilisation. C'est indispensable pour retrouver l'énergie déployée à adopter les nouvelles mesures, supporter des horaires à rallonge, les absences et le télétravail – avec ce que ce dernier implique d'absence de déconnexion ou travail au milieu d'une famille dans un appartement francilien exigu –, le tout dans un contexte d'accélération puis de décélération brutales qui ont entamé le mental de tous. Leur énergie sera indispensable pour passer la

**“Un sentiment de fierté  
*made in France*  
inédit.”**

### Trois exemples significatifs d'engagement

L'épouse d'un restaurateur en collectivité a imposé à son conjoint que ce dernier prenne en charge la garde de leurs enfants, affirmant que la production de médicaments primait sur son activité. Un second collaborateur a demandé à passer en équipe de nuit afin de garder ses enfants le jour et d'assurer la production la nuit. Enfin des collaborateurs de services « support », dont certains membres du comité de direction du site et de services globaux du groupe, se sont portés volontaires pour pallier le manque de personnel sur la ligne de production.

fin de 2020. Le contexte général de relâchement vis-à-vis du virus n'aide pas. Leur engagement sera compliqué à mobiliser une nouvelle fois en cas de seconde vague. Accusés d'en faire trop lors des premières mesures, puis de ne pas en faire assez, le maintien des mesures barrières, en particulier le port du masque, est désormais vécu comme une contrainte inutile par une partie des collaborateurs. Malgré la lassitude, nos encadrants devront continuer de dépenser leur énergie à s'assurer que chacun respecte ces consignes.

Enfin, troisième défi, nous devons réintégrer dans notre nouvelle normalité deux éléments d'abord placés en retrait : le long terme et les télétravailleurs. Le premier nécessitera de retrouver du temps à lui dédier, réel défi alors que le virus est encore là et nous occupe toujours. Le second nécessitera de nouveaux efforts d'accompagnement et la reconstruction d'un esprit de cohésion chez nos collaborateurs qui ont connu trois expériences distinctes au premier semestre. Les deux tiers du personnel ont continué à venir malgré le confinement, ils ont vécu les risques et la peur du début de la pandémie, dans certains cas jusqu'à la défiance de leurs proches auprès desquels ils devaient justifier leur prise de risque. Ils ont vécu l'évolution des mesures barrières. Leur perception du virus a évolué au fil des mois et ils sont désormais répartis en deux groupes : un groupe qui considère que la nouvelle normalité inclut les mesures barrières ; un second qui considère que, le pic étant passé, nous devrions revenir au fonctionnement préépidémique. En parallèle, un tiers du site a été assigné à domicile. Malgré les outils digitaux pour maintenir le contact, leur expérience du virus a été virtuelle. Ils ont suivi de loin la mise en place des mesures barrières, n'ont jamais expérimenté cette nouvelle normalité au sein de l'usine, n'ont plus pris les transports en commun depuis le début du confinement. Pour une durée inconnue et dans un avenir incertain, ils doivent donc, avec le soutien d'un encadrement qui a été éprouvé et qui repart à zéro, brutalement s'habituer à un quotidien qui a pris des semaines à être adopté par d'autres.

En conclusion, notre site a su relever les défis et assurer sa mission de santé publique grâce à la mobilisation exceptionnelle de nos collaborateurs qui ont fait de notre continuité un enjeu quasi personnel. Tournés vers l'avenir, nous tentons de revenir à notre quotidien d'avant en l'adaptant à cette nouvelle normalité, tout en étant conscients qu'un retour à une situation similaire au début 2020 est probable. En théorie, en fédérant de nouveau nos collaborateurs, l'expérience de la première vague devrait nous permettre de répondre encore mieux à l'avenir. X