

# LES GRANDS PRIX QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ 2013

## LAURÉAT – GRANDE MENTION

Catégorie Grande entreprise manufacturière, établissement ou filiale de grande entreprise

## GLAXOSMITHKLINE VACCINS SITE DE QUÉBEC



VICE-PRÉSIDENT ET  
DIRECTEUR DE SITE – OPÉRATIONS  
John Glavas

CHEF, EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE  
Pierre Garneau  
418 650-0010, poste 2144

### PROFIL

Située au cœur du Parc technologique de la ville de Québec et regroupant des pôles de compétences reconnues par l'industrie biopharmaceutique, GSK Vaccins – Québec est un acteur dominant de la fabrication des vaccins antigrippaux sur la scène mondiale, collaborant aux stratégies de santé publique au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde.

Membre de GlaxoSmithKline, entreprise pharmaceutique de taille mondiale, GSK Vaccins – Québec est un site intégré de production de pointe capable de fabriquer chaque année 75 millions de doses de vaccins antigrippaux.

Les vaccins produits à Québec sont presque entièrement livrés sur les marchés canadiens et américains, le reste de la production étant acheminé sur les marchés mondiaux.

Le site comprend près de 560 employés en période normale et environ 700 en pointe de production.

### PRINCIPALES FORCES

#### LEADERSHIP

##### Une culture *Lean* bien communiquée

C'est en mettant en place une approche solide et structurée d'amélioration de la performance organisationnelle que les hauts dirigeants de GSK Vaccins – Québec ont démontré leur leadership.

Lancée en 2006, l'approche a donné lieu à la mise en place de chaînes de valeur en 2009, au déploiement du programme « Culture *Lean* » en 2010 ainsi qu'à la consolidation en 2012 du déploiement du programme QUEST de formation à la culture qualité.

### HISTORIQUE QUALITÉ

- 2003-2005** Structuration d'un département de Conformité réglementaire regroupant notamment des experts en assurance qualité ainsi que des spécialistes et des formateurs en techniques aseptiques (activité rattachée au département Qualité)
- 2007-2009** Création d'un département d'Excellence opérationnelle afin de disséminer l'expertise dans l'organisation.  
Création du module « QUEST » de formation à la culture qualité.
- 2011 +** Élaboration du triptyque « Qualité, Santé-sécurité et Productivité »

# GLAXOSMITHKLINE VACCINS - SITE DE QUÉBEC

Habiles à communiquer les enjeux et les valeurs de l'entreprise, tant auprès des employés que des fournisseurs, les dirigeants ont su établir un système de gouvernance s'appuyant sur cinq comités stratégiques. Ils ont également instauré un style de relations patronales-syndicales permettant à l'entreprise d'être plus agile et de s'adapter aux contraintes changeantes de son marché.

Partage des valeurs, processus de planification stratégique suscitant la collaboration d'employés à plusieurs niveaux, mise en place de plusieurs approches favorisant sa pérennité, planification et développement de la relève, l'entreprise est bien orientée pour satisfaire ses clients, ses employés et ses partenaires.

## **PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

### **Objectifs bien intégrés et recherche de résultats**

GSK Vaccins – Québec utilise un processus structuré de planification pour se fixer des objectifs stratégiques, tactiques et opérationnels. Déclinés systématiquement en cascade à tous les niveaux de l'organisation, ces objectifs sont bien intégrés au système de gestion de la performance, lequel, rappelons-le, est soutenu par une approche *Lean*.

Grâce à un système d'indicateurs visuels, le suivi en continu de la planification assure l'adoption d'actions immédiates s'il y a lieu et facilite la mise à jour hebdomadaire des plans opérationnels.

## **FONCTIONNEMENT OPÉRATIONNEL**

### **Approche innovante de résolution de problèmes**

GSK Vaccins – Québec a compris l'importance d'aligner l'ensemble de ses actions sur ses objectifs stratégiques en matière de performance et de satisfaction de la clientèle.

L'entreprise se signale également par le fait qu'elle a axé son système organisationnel sur ses chaînes de valeur et implanté une culture *Lean*. Cela l'a bien servie puisqu'elle a pu mettre en place une approche innovante de résolution de problèmes en temps réel,

avec une équipe multidisciplinaire dont les résultats sont documentés dans le système SAP. Comme on s'en doute, cette approche innovante, résultant de la mise en commun des apprentissages, a un effet mobilisateur sur les employés.

## **ATTENTION ACCORDÉE AUX RESSOURCES HUMAINES**

### **Collaboration et flexibilité**

GSK Vaccins – Québec s'est donné les moyens de demeurer agile face aux changements dans son marché. Ses mécanismes de planification de la main-d'œuvre et son approche en matière d'organisation du travail répondent à ses contraintes de production saisonnière ainsi qu'aux attentes de sa clientèle pour ce qui est des délais de livraison.

Signalons également les programmes de formation des employés, les approches d'amélioration de la santé et de la sécurité du travail, le développement des employés clés et les programmes ou politiques destinés à appuyer le personnel.

Tout cela, sur fond de collaboration avec le partenaire syndical, grâce à une modification des relations, au bénéfice des deux parties.

## **MESURE, ANALYSE ET GESTION DE L'INFORMATION**

### **Gestion par les faits, culture d'amélioration continue et d'innovation**

Afin de gérer la production, GSK Vaccins – Québec s'appuie systématiquement sur la gestion de l'information, une bonne façon de pratiquer la gestion par les faits. À preuve, les équipements et les installations de production alimentent les systèmes d'information, ce qui favorise la fiabilité.

Par ailleurs, des revues de performance quotidiennes déclenchent des actions correctives s'il y a lieu et mènent à l'identification d'opportunités d'amélioration.

L'approche *Lean* ainsi que l'existence de plusieurs moyens favorisant le partage des connaissances, des leçons apprises et des meilleures pratiques ont donné lieu à une culture d'amélioration continue et à la création d'approches innovantes.