

Retour d'expériences

Koshi IYAMA consultant en Lean pour les laboratoires pharmaceutiques *Merck Sharp & Dohme - Chibret*

Koshi IYAMA est spécialisé dans la gestion de production inspirée des méthodes du Lean Manufacturing. L'entreprise signe deux audits au sein des laboratoires pharmaceutiques *Merck Sharp & Dohme – Chibret*.

Acteur sur le marché concurrentiel des produits pharmaceutiques, les laboratoires MSD applique les méthodes du Lean au sein de leurs stratégies de production. Convaincu des véritables avancées de cette logique japonaise, dont le leitmotiv réside pour une grande part dans l'amélioration en continu des performances et dans l'optimisation de la synergie entre les forces vives d'une même entreprise, les laboratoires font appel au consultant *Japonais*. Celui-ci a pour objectif de mener deux chantiers axés sur la capacité de production de deux usines MSD. Les résultats obtenus ont été remarquables, conférant aux usines pilote le statut de référence au sein du groupe *Merck*, grâce à des gains de productivité en nette hausse.

Deux chantiers axés sur la capacité de production

Merck Sharp & Dohme – Chibret est un laboratoire pharmaceutique fondé sur la recherche médicale. En France, deux usines et un centre de recherche y sont implantés. La mission de l'usine de Mirabel en Auvergne, site de production pharmaceutique, est d'assurer pour le groupe MSD la production et la mise à disposition de produits pharmaceutiques auprès des grossistes, des hôpitaux et des pharmacies. Sur le site, le respect des personnes, la priorité portée à la sécurité, aux conditions de travail, la qualité des produits sont les principes qui régissent les opérations au quotidien.

Fidèle à cette philosophie d'innovation et de performances, le laboratoire adopte depuis deux ans les principes fondamentaux du Lean. Celui-ci tend à augmenter les paramètres de performance de l'entreprise. Concrètement, il s'agit pour les deux usines de chasser les gaspillages et la variabilité où qu'ils se trouvent, pour satisfaire des gains en qualité, coûts, délais, sécurité et ergonomie dense.

Deux chantiers ont ainsi été réalisés par *Koshi IYAMA* :

Le chantier « KAIZEN INVANZ PACKAGING »

Durée du chantier : 14 semaines

La réflexion s'est portée sur la capacité de deux lignes de production, une automatique, une deuxième manuelle. L'objectif étant d'augmenter la capacité, de réduire les temps de changements de série sur une même machine et diminuer les inconvénients du personnel de ligne.

La méthode du PDCA, connu également sous l'appellation « Roue de Deming », est l'acronyme des termes : *Plan* : préparer, planifier ; *Do* : développer, réaliser, mettre en œuvre ; *Check* : contrôler, vérifier ; *Act* : agir, réagir.

Koshi IYAMA et l'équipe de l'usine *Merck Sharp & Dohme – Chibret* ont suivi et mis en application ces 4 étapes.

Le chantier « Maintenance Autonome »

Durée du chantier : 5 mois.

Pour ce chantier, la fiabilisation de la ligne de remplissage, les QCD (Qualité, Coût, Délais) et la motivation du personnel ont été au cœur des réflexions et des actions menées. Les points d'ancrage pour fiabiliser la ligne de remplissage sont le délai, la qualité, les coûts et la motivation. Les objectifs à atteindre se traduisent par une réduction du temps de remplissage, la résolution des problèmes, la

réduction des déchets et de l'intervention Maintenance, ainsi que la réduction des inconvénients subis par le personnel.

La clé du succès de ce type de chantier est tributaire de la participation et de l'engagement de l'équipe en entreprise. Les usines *Merck Sharp & Dohme – Chibret* se sont remarquées par la réactivité du groupe pluridisciplinaire à résoudre les problèmes. Ceci a été possible grâce à la participation de tous. Les bons résultats ont également eu pour conséquence la motivation massive de l'entreprise.

Une méthodologie « sur mesure »

Koshi IYAMA pratique une philosophie d'intervention basée sur l'implication du personnel, des valeurs morales fondamentales, de la rigueur et de la discipline, mais également beaucoup de bon sens, conditions sine qua non à la réduction des délais de réactivité et à la simplification du processus de production. Cet état d'esprit, *Koshi IYAMA* l'instaure au travers d'une méthodologie « sur mesure » :

Changer les mentalités : Mise en place des démarches 5S et TPM

Avant toute démarche, un diagnostic est réalisé afin de visualiser les anomalies que connaît l'usine. Cette étape, de l'ordre de l'observation, est le fruit d'un travail commun entre le responsable d'usine, le futur pilote du chantier et le consultant. Une fois mis en exergue, ces dysfonctionnements font l'objet d'un AKAFUDA, traduction littérale de « carton rouge ». L'ensemble des acteurs impliqués s'engage à les réduire de 70%. Pour ce faire, la démarche des 5S se révèle un efficace levier d'action. Acronymes des cinq termes japonais, les 5S définissent une étape d'actions : *Seiri* / Débarras, *Seiton* / Rangement, *Seiso* / Nettoyage, *Seiketsu* / Ordre, *Shitsuke* / Rigueur.

En complément des 5S, *koshi IYAMA* applique également les principes intrinsèques à la TPM – Total Productive Maintenance, pour atteindre l'amélioration continue. Articuler en deux phases, la TPM améliore le rendement global de la chaîne de production d'une part, et l'améliore au travers du concept de la maintenance autonome. Les laboratoires *Merck Sharp & Dohme – Chibret* ont ainsi sollicité la participation du personnel de production afin de le sensibiliser au fonctionnement de son propre équipement. Ce dispositif a également permis un net gain de productivité, l'entreprise ne faisant plus appel à un service de maintenance externe.

Distinguer Normale/Anormale

Le consultant n'a pas pour objectif de délivrer dès le début du chantier les solutions pour pallier les anomalies de l'entreprise. Tous les acteurs de l'entreprise, de la direction au personnel s'y emploient. Pour évoluer, l'entreprise doit prendre conscience de ses « défauts » pour pouvoir par la suite être parfaitement autonome. Suite au diagnostic, le laboratoire a dû travailler sur près de 250 actions.

Éliminer les MUDA, MURI, MURA : la philosophie Kaizen

Le terme *Kaizen* définit l'amélioration continue. Cette démarche graduelle se concrétise par des petits perfectionnements faits au quotidien. Chaque employé est invité à réfléchir sur son lieu de travail et proposer des améliorations. Au fur et à mesure de l'avancée du projet, les AKAFUDA, c'est-à-dire les cartons rouges diagnostiqués en amont, se réduisent.

S'approprier la méthode Koshi IYAMA

Après plusieurs jours intensifs sur le Lean, le laboratoire *Merck Sharp & Dohme – Chibret* démarre sa phase d'autonomie. Le consultant suit les travaux, en étant une fois par mois au sein de l'entreprise.

Axiom Performance, en quelques mots...

Créée en 2007 *Axiom Performance*, sous l'impulsion de plusieurs anciens consultants d'une entreprise japonaise est experte en Lean. Peu de spécialistes sont pour l'heure dénombrés sur le marché français. *Axiom Performance* fait figure de précurseur. Située en Alsace, l'entreprise regroupe à ce jour une équipe de huit consultants experts. L'entreprise développe une démarche d'amélioration des performances dans des domaines d'activités éclectiques.

Elle est présente sur le secteur spatial, agro-alimentaire, automobile, électronique, pharmaceutique, chimie, distribution, luxe, banque - assurance et mécanique, services. Sur l'année écoulée, 50% du chiffre d'affaires est inhérent à l'agro-alimentaire et l'industrie de process, 20% au luxe, 15% à l'automobile, 10 % à des entreprises de service et 5% dans des services bancaires ou équivalents. Considéré comme un pilier pour booster leurs performances, *Lu France*, *Danone*, *Henkel*, *Givenchy* ou encore *Hermès* ont d'ores et déjà fait appel à l'entreprise alsacienne pour appliquer la méthode du Lean au cœur de leurs stratégies de production.