

LEAN PHARMA

Lean Management dans l'Industrie Pharmaceutique



Très présent dans d'autres industries, le système de management Lean semble avoir plus de mal à être adopté par l'industrie pharmaceutique.

L'approche Lean vise à améliorer la performance (la satisfaction du client en premier) en utilisant moins de tout - temps, espace, matériaux, main d'oeuvre - par l'élimination des activités sans valeur ajoutée, ou des 'gaspillages'.

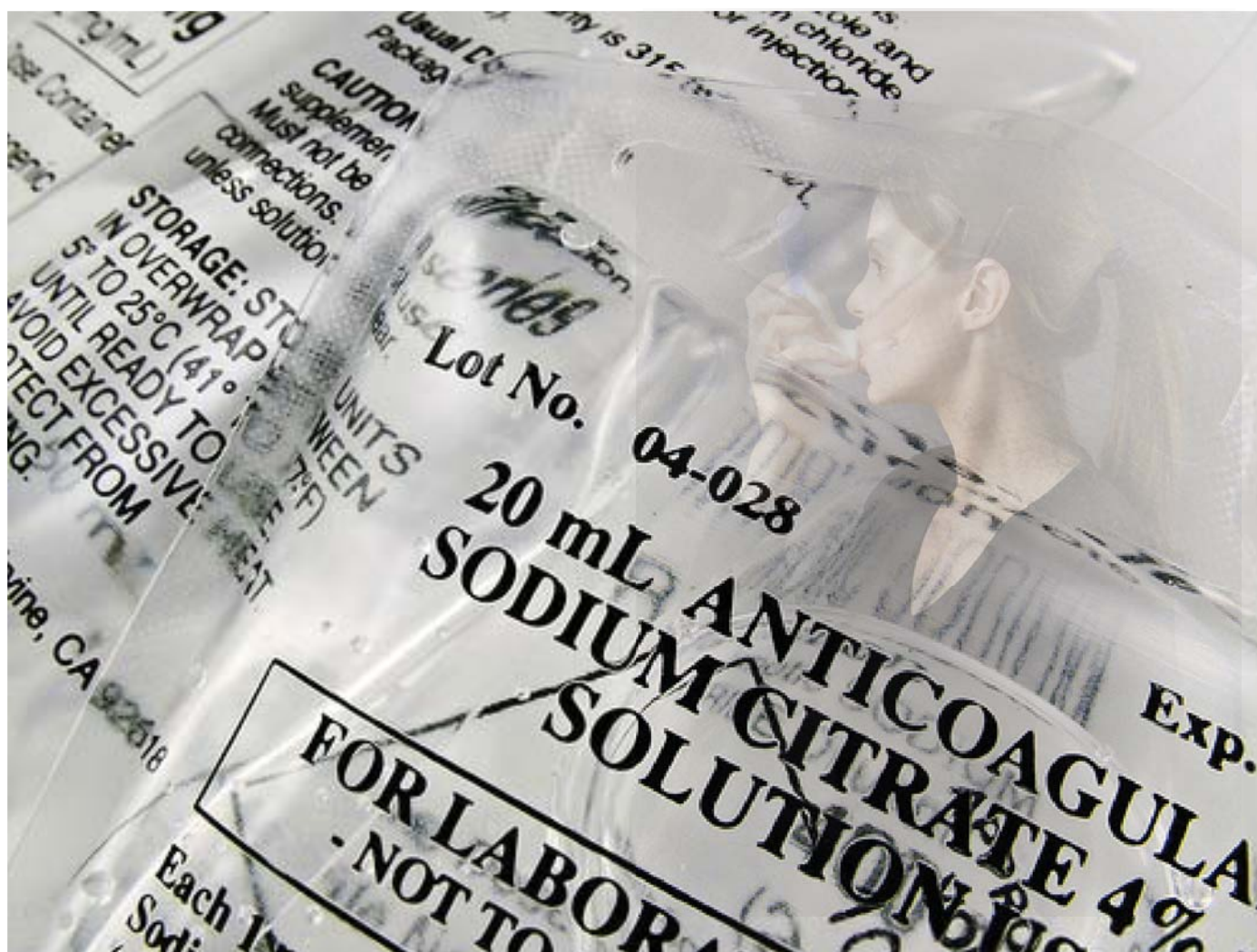
La nature très réglementée de l'industrie pharmaceutique est souvent citée comme une raison pour laquelle le Lean a du mal à percer. Mais est-ce

qu'on a raison d'être réticent?

J'ai créé Lean Business France après 15 ans passés dans l'industrie pharmaceutique, une période pendant laquelle j'ai mené des améliorations utilisant la démarche Lean Management à tous les niveaux et dans tous les secteurs de l'organisation, et avec des résultats probants.

Il ne faut pas être réticent : l'industrie n'est qu'au début de son 'voyage' vers le Lean Management.

Peter Klym



L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE, EST-ELLE DIFFERENTE?

Oui !!

Que l'industrie pharmaceutique soit différente d'autres industries ayant adopté avec succès la démarche Lean, on ne peut pas le nier. L'objectif à terme du Lean Manufacturing est de pouvoir fabriquer une pièce à la fois, peu envisageable dans une industrie où les tailles de lot sont enregistrées réglementairement et sont difficilement modifiables régulièrement dans une recherche permanente de l'amélioration.

Cependant, comme indiqué dans le tableau à droite, les objectifs des BPF ne sont pas très éloignés de ceux du Lean. D'un côté, il y a une focalisation sur la qualité du produit. Des 'processus' existent, mais ce sont plutôt des processus de fabrication ou de contrôle. De l'autre (celui du Lean), on vise plutôt l'optimisation des processus globaux qui intègrent toutes les fonctions, impactant directement le produit ou non.

Les deux approches ne sont pas si incompatibles!



De la même façon, certains 'gaspillages' identifiés et définis par le système de production de Toyota il y a 50 ans semblent relativement incontournables. Le tableau ci-contre en liste des exemples dont il est difficile d'envisager l'élimination complète dans l'industrie pharmaceutique.

Cependant....

.... mais pas autant que ça!!

..... il y a certains aspects du Lean Management qui sont 100% applicables à l'industrie .

Voir la page en face.

Traits	Environnement BPF	Environnement Lean
Objectifs stratégiques	Garantir l'efficacité du produit Eviter des problèmes pour le patient	Réduire les gaspillages Créer de la valeur
Organisation	Développement; fabrication; assurance qualité.	Value Stream
Priorités	Qualité surtout	Qualité équilibrée avec la productivité
Approche à l'amélioration	Régulée et prudente	Continue et permanente
Objectifs opérationnels	Utiliser un processus validé Eviter des déviations	Réduire les coûts Améliorer la qualité Réduire le temps de cycle Réduire les stocks Améliorer le service
Outils utilisés	Documentation Formations qualifiantes Propreté Validation et qualification Analyse réclamations Audits et inspections	Mapping de la Value Stream Amélioration par le Kaizen Empêcher les erreurs Viser les flux tirés Simplification Formation et Responsabilisation

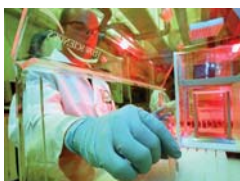
Waste (gaspillage)	Exemples dans l'industrie pharmaceutique
Surproduction	Taille de lot de l'actif supérieur à la demande du client
Attentes	Produits en attente de résultats du laboratoire
Transportation	Transferts entre ateliers (ou usines) primaires et secondaires)
Stocks	Stocks d'actifs dus à la taille des campagnes et temps de changement de format
Mouvements inutiles	Recherches de documentation concernant le lot en cours de production.
Erreurs et défauts	Lots refusés, retraitements, reporting non qualité, réclamations
Traitements inutiles	Inadéquation tailles de l'équipement / taille de lot.

LE LEAN DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

DEVELOPPEMENT

Le Lean, visant l'optimisation des processus globaux, peut apporter de la structure aux équipes de développement, typiquement éparpillées et indépendantes, tout en renforçant la collaboration avec les opérations.

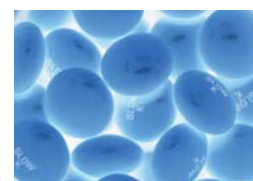
L'utilisation de méthodes 'scientifiques' pour la résolution de problèmes peut aussi contribuer à l'efficacité de ce processus.



ACTIVITES REGLEMENTAIRES

Les *procédures* réglementaires sont bien documentées et connues. Est-ce qu'on peut dire autant pour les *processus* qui nécessitent des allers et retours incessants entre personnes, services et même sites?

Le Value Stream Mapping appliqué aux processus réglementaires peut réduire considérablement les délais.



LABORATOIRES

Souvent un goulet d'étranglement, les laboratoires peuvent clairement bénéficier d'une approche par 'value stream'. En éliminant méthodiquement les gaspillages et imposant un 'takt time' égal au cadence des échantillons, on arrive à réduire les délais des contrôles, équilibrer la charge journalière, et minimiser les urgences qui ont tendance à fragiliser le fonctionnement global.



BUREAUX

Les flux d'information sont rarement optimisés dans les bureaux, mais les 'gaspillages' sont souvent très difficiles à voir, faute de mesures et d'indicateurs.

Ceci peut être encore plus marquant dans l'industrie si les processus transversaux ne sont pas bien définis.



OPERATIONS

Même s'il est difficile d'envisager la fabrication d'un étui à la fois, plusieurs techniques Lean sont applicables à la pharmacie :

- un fonctionnement Kanban entre fabrication et conditionnement,
- 5S pour l'organisation des ateliers,
- le travail standard pour éviter les erreurs
- management visuel pour se situer et encourager l'amélioration.



SUPPLY CHAIN

Des 'gaspillages' peuvent se trouver tout au long de la supply chain pharmaceutique, par exemple :

- des duplications de stocks de sécurité entre usine et grossistes,
- des différences entre les tailles de lot des fournisseurs et celles de l'usine,
- des flux magasin non optimisés augmentant les risques aux produits et aux personnes.



MANAGEMENT ET CULTURE

Dans toute démarche Lean, les aspects managériaux et culturels sont des facteurs clés de réussite. Un management de proximité, une culture où la déviation est traitée comme une opportunité d'amélioration, et des collaborateurs connaissant parfaitement leur propre contribution à la satisfaction du client, interne et externe, sont tous des symboles dont l'industrie pharmaceutique a besoin autant que toute autre industrie.



COMPETENCES ET AUTONOMIE

Par la formation et le travail en équipe, l'approche Lean crée les conditions où les opérateurs se sentent capables et autorisés à intervenir dès les premières déviations. Ils détectent ainsi des défauts qui autrement ne seraient relevés qu'au contrôle final, et en plus sont encouragés à trouver les causes racines du problème pour éviter qu'il ne se reproduise.



LEAN BUSINESS FRANCE

De 1993 à 2007, j'ai eu la chance de travailler dans l'industrie pharmaceutique.

Je parle de 'la chance' parce que, après avoir passé cinq ans à apprendre l'approche Lean Management chez un sous-traitant de l'automobile, je suis arrivé en 1993 dans une industrie où, d'un point de vue de l'optimisation des processus, presque tout restait à faire.

Pendant 15 ans j'ai mené des programmes et des projets d'amélioration développés autour de l'approche Lean et en m'appuyant sur la boîte à outils Six Sigma. 15 ans pour générer de très bons résultats, 15 ans pour me rendre compte que l'amélioration pérenne doit être construite à partir du bas, en mobilisant les équipes opérationnelles et leurs managers.

J'ai créé Lean Business France début 2010 pour pouvoir me consacrer à cette passion du Lean Management. En France, en dehors de l'automobile, nous avons du retard par rapport à certains autres pays en ce qui concerne le développement de la compétitivité par l'optimisation des flux. Dans l'industrie pharmaceutique, le potentiel est des plus importants.



Peter Klym

FORMATION

La formation est à la base de toute démarche Lean. Mais pas seulement sur les méthodes et outils. Les aspects managériaux, le travail en équipe, la conduite du changement ne sont que des exemples de domaines où il faut développer de nouvelles compétences.

Lean Business France propose un ensemble de formations pour accompagner votre démarche. Ce ne sont pas des formations standards : chacune est adaptée à vos besoins spécifiques en fonction d'une préanalyse que nous faisons ensemble.

Accédez au catalogue et aux fiches détaillées de formation sur le site de Lean Business France

www.leanbusiness.fr

ACCOMPAGNEMENT

Il est souvent difficile de démarrer sans une aide externe. Cependant, cette aide doit s'éclipser le plus rapidement possible, en laissant de nouvelles compétences au sein de l'entreprise.

L'accompagnement peut prendre plusieurs formes:

- coaching des managers et experts,
- co-animation d'ateliers d'amélioration,
- diagnostic et identification des gains potentiels,
- animation de séminaires décisionnels.

Quelle que soit la forme, la transparence et la confiance mutuelle sont de rigueur.

MANAGEMENT DE TRANSITION

Certains projets ou situations, à court ou à moyen terme, nécessitent une ressource supplémentaire d'une nature plus permanente.

Mes coordonnées



Peter Klym

Consultant Formateur
Manager de Transition

Peter Klym Management

Développement et Compétitivité des Entreprises

Pépinière d'Entreprises Granilia,
Z.A. de Roumagnac,
81600 Gaillac.

Téléphone 05 63 34 47 76

Fax 05 63 57 91 89

Portable 06 84 52 77 70

peter.klym@leanbusiness.fr

www.leanbusiness.fr

De nationalité britannique,
mais en France depuis 25
ans, je peux intervenir en
anglais comme en français.