

PHARMACIE | Les laboratoires se soignent au lean

Placée au cœur des plans d'économies des laboratoires, la production de médicaments s'empare des outils du lean manufacturing. Avec une obsession : améliorer la performance des sites pour rivaliser avec les pays low cost.

Entre la pression sur les prix des médicaments, la concurrence des pays à bas coût et des fabricants de génériques, les sites industriels français de la pharmacie en voient de toutes les couleurs. Car la production ne peut pas rester à l'écart des plans d'économies drastiques engagés par l'industrie pharmaceutique depuis plusieurs années. Seule solution : copier l'industrie automobile ou agroalimentaire et tirer profit des outils de lean manufacturing pour accroître les performances des sites, afin d'en garder quelques-uns en France. Selon une enquête d'octobre 2009 du cabinet ProConseil, 85 % des industriels de la pharmacie ont revu leur

organisation et leurs processus de production pour dynamiser leurs performances. Et 65 % ont entamé des démarches de progrès en privilégiant le lean manufacturing, qui inclut la mise en œuvre d'outils tels que le 5S (organisation individuelle du poste de travail : trier, ranger, nettoyer...) ou l'animation visuelle des performances. Le lean implique surtout le développement d'une culture du progrès permanent à tous les niveaux de l'entreprise. Certains laboratoires ont anticipé cette pression économique et ont mis en place depuis plusieurs années ces méthodes, d'autres s'y plongent seulement maintenant. Le groupe américain Merck a ainsi déployé en 2005 sa

De l'automobile à la pharmacie



Parcours. Né chez Toyota, le lean manufacturing a conquis l'ensemble des constructeurs comme, ici, PSA.

Issus des pratiques de l'industrie automobile, les outils de lean manufacturing doivent être adaptés aux spécificités pharmaceutiques.

Notamment, le poids des aspects réglementaires sur le process reste inégalé et les tâches au sein même de la production sont souvent très complexes. En revanche, un seul flux de produits est à considérer, contrairement à l'automobile, où la synchronisation de plusieurs lignes de production est nécessaire. « L'opérateur a également plus de pouvoir de décision dans l'industrie pharmaceutique que dans l'automobile, où la cadence de la chaîne rythme le travail des hommes », souligne Jean-Philippe Bernard, associé chez ProConseil. Les résultats obtenus avec les mêmes outils seront donc forcément différents. ▀



UN REMÈDE EFFICACE

Sur son site majeur de production à Gidy, près d'Orléans, Servier a déjà obtenu en cinq ans des résultats avec sa démarche globale de performance SPI (Servier Performance Improvement).

- > Gain de 15 % en productivité
- > Réduction de 60 % du temps de cycle et de 50 % des stocks d'encours sur certains produits
- > Réduction de 25 % des pertes de matières
- > Diminution de 50 % du délai d'évaluation documentaire

démarche Merck Production System avec les outils de lean manufacturing. Ce qui s'est traduit, en France, sur le site de Mirabel, près de Clermont-Ferrand (Puy-de-Dôme), par une réflexion critique sur les process avec la méthode 5S et des objectifs précis de délais, de coûts, d'inventaire... Résultat : entre 2005 et 2008, les volumes produits ont augmenté de 20 à 25 % tandis que les coûts ont baissé de 25 %. Mirabel a ainsi gardé sa position de centre mondial de production stérile au sein du groupe. Ce type de démarche prend toujours du temps. Il y a près de dix ans, le français Servier a commencé à utiliser les outils du lean manufacturing sur son principal site de production (800 personnes), à Gidy, dans le Loiret. « Au départ, nous avons surtout axé notre réflexion sur la productivité des équipements, puis nous l'avons élargie à la performance, avec la gestion du flux, de la qualité, et la maîtrise des coûts », explique Jean-Philippe Authier, le directeur Performance de la branche industrielle du groupe, qui

a désormais en charge le déploiement du dispositif. Il devra harmoniser l'organisation entre les différents sites de production de Servier.

METTRE EN PLACE UNE CULTURE DE L'AMÉLIORATION

Lorsque les usines ont des tailles et des productions très différentes, certains laboratoires préfèrent adapter à chaque cas la réflexion sur l'organisation et les process. Ainsi, les laboratoires Pierre Fabre ont commencé en 2008 par le site de 100 personnes de Château-Renard, dans le Loiret, aidés par le cabinet Oxo Consulting. Ils ont pu y diminuer de 30 % le temps d'émission du dossier de contrôle qualité et de traçabilité des lots. Avec une solution assez simple : le dossier est rempli successivement par les différents opérateurs dans une même pièce, alors qu'auparavant il se baladait dans tous les coins de l'usine ! De même, le temps nécessaire aux contrôles des matières premières a presque été divisé par deux en déléguant certains d'entre eux aux

fournisseurs, et grâce à un travail sur les statistiques. Mais on ne peut pas forcément transposer à l'identique ces solutions concrètes et ciblées. « Nous avons décidé, sur un de nos gros sites, de construire un schéma directeur de la meilleure organisation possible pour accroître notre agilité et notre réactivité. C'est seulement ensuite que nous nous attaquerons à l'amélioration des performances », explique Frédéric Mayrand, le directeur de production de Pierre Fabre Médicament.

Car au-delà des réductions de coûts, les laboratoires recherchent l'implication des personnes au sein d'une nouvelle organisation et la mise en place d'une culture d'amélioration de la performance. « La performance n'est pérenne que si elle s'appuie sur les hommes », confirme Jean-Philippe Authier. C'est au niveau du groupe que sont définis les indicateurs de performance et les objectifs, mais, ensuite, c'est sur le terrain que tout se passe. Des réunions régulières animent le projet, et certai-

Déploiement. Fort du succès de sa démarche de lean manufacturing à Gidy, le français Servier va mettre en place le dispositif sur l'ensemble des sites du groupe.

LA ROBOTISATION POUR ACCROÎTRE LA PRODUCTIVITÉ

Enfin, s'agissant d'amélioration de la performance, la robotisation a évidemment un rôle à jouer. Dans ses unités de production inaugurées en décembre dernier dans son usine du Trait, en Normandie, le français Sanofi-Aventis montrait comment il avait levé un goulot d'étranglement sur la chaîne. « Un robot, développé au départ chez Renault, charge les boîtes dans un tunnel de stérilisation par bombardement d'électrons. Le procédé fait gagner 2 heures sur l'étape de stérilisation classique », explique Eric Latour, le patron du site. Technologies innovantes et organisation optimale, rien ne sera de trop pour garder en France une production de médicaments à coûts compétitifs. ▀

ANNE PEZET