

**Rencontre avec
Monsieur Philippe Saïd
Black Belt
Becton Dickinson France
Pont de Claix
www.bd.com**



Monsieur Saïd, pouvez-vous nous expliquer votre parcours ?

Je travaille depuis seize ans chez BD. J'ai occupé différents postes techniques en production pendant les six premières années puis j'ai été contremaître toujours en production de 1994 à 2000.

Fin 1999, je me suis intéressé au programme Six Sigma et me suis porté volontaire pour une formation au Canada en partenariat avec l'Institut Juran. Je suis certifié Chef de Projet Six Sigma ou « Black Belt », j'ai réalisé six projets, le septième est en cours.

A l'avenir, je deviendrai Coordinateur des Chefs de Projets ou « Master Black Belt ».

Pouvez-vous nous décrire l'activité de BD?

BD comprend 3 segments : **biosciences** (appareils d'analyses, de tri de cellules ou produits de biologie moléculaire pour la recherche), **diagnostiques** (systèmes d'identification de microorganismes, de culture automatique sanguine et de tests moléculaires pour les principaux) et **médical** dont je fais partie (seringues et aiguilles, lames chirurgicales et autres produits chirurgicaux, analyseur de glucose dans le sang, cathéters entre autres).

BD est le n°1 mondial pour les seringues en verre avec environ 80% du marché devant les allemands Bänder Glas et Schott. Le marché représente actuellement près de 1 milliard d'unités par an, le volume annuel est estimé à 1,3 milliards en 2007.

Plus de deux cent laboratoires pharmaceutiques font confiance à BD parmi lesquels Aventis, Sanofi Synthélabo, GlaxoSmithKline, Janssen Cilag, Pfizer, Léo, Serono.

BD représente 24 800 personnes dans plus de 200 sites dans 50 pays dont environ 1200 à Le Pont de Claix. C'est un site de production mais aussi un centre d'expertise mondial pour BD avec un service de recherche et développement axé sur les produits innovants.

Vous avez été formé à Six Sigma, pouvez-vous nous en dire plus ?

BD est une multinationale dont le siège américain a décidé en 1998 d'adopter une démarche d'amélioration continue. Après avoir observé les initiatives de sociétés comme Toyota, General Electric Medical Systems, Motorola ou Dupont de Nemours entre autres, la société est convaincue qu'il est nécessaire de lancer un programme Six Sigma.

Les cent sites de BD dans le monde sont alors sensibilisés et un appel à candidatures est lancé pour les formations dispensées au Canada. En 1998, peu de personnes chez BD France souhaitaient postuler car une connaissance des statistiques et de l'anglais était

requis. Grâce au succès des projets et à la motivation des deux premiers Black Belts, cinq nouveaux Chefs de Projets ou « Black Belts » et 7 acteurs de projets ou « Green Belts » ont été formés.

Cette démarche d'excellence de la qualité a pour but de satisfaire et fidéliser les clients.

Quels ont été les moyens réunis et les actions menées pour atteindre ce but ?

Le questionnaire «Voice of the Customer» nous permet de comprendre la perception de nos clients sur différents thèmes comme la qualité, le service, l'innovation ou la réactivité. 60% des projets abordent ces points.

En interne, nous identifions par ailleurs les procédés dont la performance peut être accrue. 40% de nos chantiers se concentrent sur ces problématiques internes.

Les priorités sont choisies en fonction de la criticité pour le client, de leur impact financier (gains ou économies potentielles, rétention du client), des compétences, des ressources humaines disponibles et de la possibilité d'atteindre des résultats en quelques mois.

Nous nous inspirons également des projets menés par les deux autres sites de BD qui produisent des seringues (au Mexique et aux Etats-Unis). Nos clients peuvent en effet être livrés par l'un ou l'autre des trois sites : la qualité doit être au même niveau.

Une douzaine de projets ont déjà été réalisés à Grenoble par nos 6 Black Belts à plein temps et nos 7 Green Belts à mi-temps sur Six Sigma.

En complément du Six Sigma, nous utilisons la méthode Lean qui élimine les étapes du flux d'un produit qui n'ont aucune valeur ajoutée. Enfin, lorsque le Lean et le Six Sigma ont été appliqués, nous procédons à la validation : nos produits répondent-ils bien aux attentes internes et externes selon les critères de la norme ISO 9000 version 2000 ?

Auriez-vous un exemple de projet à nous donner ?

Les projets en cours sont assez sensibles mais je peux vous décrire deux projets passés.

La législation américaine exige que les seringues soient munies d'un système de sécurité protégeant les utilisateurs de toute piqûre lors de leur manipulation. Nous avons développé un produit répondant à ce critère pour un laboratoire pharmaceutique français. Lors de la production des préséries, le client a testé la seringue auprès d'hôpitaux qui ont été confrontés à des problèmes de rupture de la seringue dans le système de sécurité et donc à un risque sanitaire. Notre client a suspendu le lancement sur le marché.

La résolution du problème de rupture avec la méthode Six Sigma en 3 mois a limité le retard de mise sur le marché et les coûts de stockage de seringues en attente du système de sécurité. L'insatisfaction irrémédiable du client a été évitée : cela aussi représente une économie potentielle !

Un autre projet a consisté à intervenir chez un client qui subissait des coûts de non qualité sur ses lignes de remplissage et de conditionnement des seringues. Les laboratoires pharmaceutiques souhaitent consacrer la plus grande proportion possible de leur budget à la recherche sur les médicaments et le minimum au conditionnement du médicament. Le bénéfice d'un tel projet est ainsi facilement compréhensible. Notre client a d'ailleurs été convaincu par la rigueur de notre approche et a engagé depuis un programme Six Sigma.

Comment voyez-vous l'avenir de Six Sigma chez BD France ?

Il a un bel avenir ! Nous voulons en effet que cette démarche soit continue. A ce jour 700 projets ont rapporté ou permis d'économiser 58 millions de dollars.

Nous sensibilisons à présent nos fournisseurs et nos clients pour que les utilisateurs finaux (le personnel hospitalier et les médecins) soient satisfaits et que - par là même - nos clients (les laboratoires pharmaceutiques) soient fidélisés.

Nous adopterons également dans quelques mois les étapes préconisées par Six Sigma pour le développement de nouveaux produits. Cette méthode rigoureuse est appelée «Design For Six Sigma (DFSS)».

Un nouveau cap restera à franchir : l'amélioration pour des processus et organisations dits transactionnels avec l'approche «Six Sigma transactional». BD France préservera ainsi sa compétitivité.

Quelle est l'utilité du logiciel Minitab ?

Minitab est un logiciel d'aide à l'analyse et à la décision pour les Black Belts et les Green Belts. Il fait gagner du temps, réduit le risque d'erreur et simplifie les calculs statistiques et les graphiques auparavant réalisés à la main ou avec un tableur comme Excel.

Le logiciel de statistiques Minitab est aussi utilisé sur notre site par le service de recherche et développement, par le laboratoire d'analyses et par le bureau des méthodes notamment pour la validation. Trente personnes utilisent déjà ce logiciel, nombre qui sera porté à quatre-vingt environ lorsque nous aurons formé 40 nouveaux Green Belts et 5 Black Belts supplémentaires.

Pourquoi avoir dispensé à plusieurs reprises des formations avec Minitab ?

De retour à l'usine à l'issue de la formation Six Sigma, j'ai remarqué que certaines analyses comme celle des variables discrètes ou certains outils pour les distributions non normales n'avaient pas été étudiés. Nous avons pensé qu'un cours sur le logiciel de statistiques Minitab nous permettrait de connaître toutes les possibilités.

BD France s'est tournée vers la société Minitab car les concepteurs du logiciel sont les mieux placés pour former l'utilisateur.

Les formations de Minitab permettent de connaître les conditions d'applicabilité des tests, les règles à respecter et les options offertes selon la problématique rencontrée.

Avant ou après la formation, les participants peuvent contacter le service d'assistance technique de la société Minitab qui nous satisfait par la rapidité de ses réponses et la pertinence des solutions proposées.

Désormais, les cours dispensés par les formateurs Minitab font partie intégrante de notre cursus Six Sigma en France. Nos Black Belts assistent à ces cours avant la formation Six Sigma pour être préparés ou à posteriori pour combler les lacunes et s'exercer. Les Green Belts sont formés aux notions de base en statistiques et à la méthode par les Black Belts. Les formateurs de Minitab interviennent ensuite en complément.

Trente personnes ont déjà été formées sur notre site par un formateur Minitab. Plusieurs dizaines d'autres suivront les cours sur le logiciel de statistiques Minitab dans les trois ans à venir.