

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management Par La Qualité

**Audit et évaluation de la maturité du système de production de
l'entreprise pharmaceutique GlaxoSmithKline selon le référentiel
GPS (GSK Production System)**

Elaboré par : Benboureche Yasmina

Tuteur : Sofiane Boursouti (GSK)

Encadreurs : Amina Chahed (Maitre
de conférence grade A)

Wissam Belimane

Année 2018-2019

Résumé

Le système de production de GSK est un système qui permet la création de la valeur et la réduction du gaspillage en appliquant les principes du *lean management*.

Ce travail vise à étudier le système de production de GSK selon le référentiel GPS et d'établir un plan de préparation de l'audit niveau 3 avec comme objectif l'atteinte de 60% de maturité du GPS. Les outils utilisés sont : le management de la performance, les outils de résolution de problèmes, les standards work, les 5S et l'amélioration continue.

La valeur ajoutée de ce travail est d'aider l'entreprise à détecter tous les écarts relatifs aux exigences du référentiel, d'établir un plan d'action pour les corriger et engager le personnel dans l'exécution de ce plan d'action. Il a également permis le déroulement de l'audit dans de bonnes conditions et à atteindre le score de 60% de maturité planifiée.

Mots Clés: Système de production de *GSK*, *lean management*, audit, amélioration continue, Résolution de problème, travail standardisé, management de la performance.

Abstract

GSK Production system is a system that aims to create value and reduce waste by applying lean management principles.

The objective of this work is to study the GSK Production system and to set an action plan for audit preparation to reach the maturity level of 60%. The tools used are: performance management, problem solving, 5S, standards work, and continuous improvement at the Gemba.

The benefit of this work is to help GSK Production Site in the Audit L3 preparation by gaps analysis, preparing an action plan to correct all gaps, rise personal engagement by coaching and forming to increase their implication in action plan execution. It also allowed the audit to proceed under good conditions and to reach the score of 60% of planned maturity.

Key Words: GSK production system, lean management, audit, continuous improvement, Problem solving, standard work, performance management

ملخص

نظام الإنتاج ل GSK يهدف إلى خلق القيمة وتقليل التبذير من خلال تطبيق مبادئ اللين مناجمنت. نظام الإنتاج GSK يحتوي على 6 أساسيات في معاييره وهم: اكتشاف المشكلات المتعلقة بالأداء، حل المشكلات والأطروحات، توحيد الحلول للتحسين المستمر والدائم.

الهدف من هذا العمل هو دراسة نظام إنتاج GSK ووضع خطة عمل لإعداد التدقيق للوصول إلى مستوى الاستحقاق البالغ 60 ٪. الأدوات المستخدمة هي: مناجمنت الأداء، حل المشكلات، العمل بالمعايير، والتحسين المستمر في S5، Gemba كل أساسية لديها عدد من المتطلبات لتقييم مستوى النضج.

تتمثل القيمة المضافة لهذا العمل في مساعدة موقع إنتاج GSK في إعداد عملية التدقيق من خلال تحليل الفجوات، وإعداد خطة عمل لتصحيحها، وزيادة المشاركة الشخصية لفريق العمل عن طريق التدريب والتكوين لزيادة مشاركته في تنفيذ خطة العمل. كما سمح للمراجعة بالمشي قدمًا في ظل ظروف جيدة والوصول إلى درجة 60٪ من الاستحقاق المخطط له.

الكلمات المفتاحية: نظام الإنتاج GSK، لين مناجمنت، المراجعة، التحسين المستمر، حل المشكلات، العمل القياسي، مناجمنت الأداء.

Remerciements

Je tiens à remercier toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Plus particulièrement, Mon tuteur ; Mr BOURSOUTI Sofiane

Mes Encadreurs : Mme Chahed Amina et Mme Belimane Wissam

Sans oublier le personnel du site de production de GSK Algérie pour leur aide précieuse et leur collaboration.

Liste des Tableaux

- Tableau N°1 Résultat du GPS Self Assessment Q4-2018
- Tableau N°2 Scoring planifié pour la maturité du GPS pour le Q1-2019
- Tableau N°3 Documents présentés à l'auditeur
- Tableau N°4 Résultat du GPS self Assessment Q1-2019

Liste des Figures

Figure N°1	Historique de GSK
Figure N°2	Organigramme GSK Algérie
Figure N°3	Processus de production VS AB
Figure N°4	les 8 types de gaspillages
Figure N°5	L'approche GPS
Figure N°6	Value Stream (Site Boudouaou)
Figure N°7	Value Stream Mapping (Site Boudouaou)
Figure N°8	Les outils du problem solving
Figure N°9	résultat du GPS Self Assessment Q4-2018
Figure N°10	Standard 5S – CDT II, ligne PPSB
Figure N°11	Standard 5S improvement – CDT II, ligne PPSB
Figure N°12	Cascade PMB de la zone de production
Figure N°13	GPS Approach
Figure N°14	CIF Story Board
Figure N°15	ZWP Template
Figure N°16	ZWP Kaizen Board
Figure N°17	Processus ZWP
Figure N°18	Leaders CI Competency
Figure N°19	Nombre d'accidents / an
Figure N°20	% LT déviation improvement
Figure N°21	% d'amélioration du TRS par trimestre
Figure N°22	Nombre des OOS/ Trimestre
Figure N°23	Digital Lean Radar

Liste des abréviations, acronymes et Sigles

AB	Antibiotique
BPCS	Business Planning and control system
CAPA	Corrective Action, Preventive Action
CDT II	Conditionnement secondaire
CI	Continuous improvement
CIF	Continuous improvement framework
DDL	Dossier de lot
EHS	Environnement, hygiène, sécurité
FLL	First Line Leader
GPS	GSK Production system
GSK	GlaxoSmithKline
IPT	Innovation, Performance, Trust
IRC	Inspection Committee Readiness
KPI	Key Performance Indicators
L1	Level 1
L2	Level 2
L3	Level 3
L4	Level 4
LSW	Leader Standard Work
LT	Lead Time
MP	Matière première
NAB	Non antibiotique
OEE	Overall Equipment Effectiveness
OOS	Out Of Service
OSW	Operator Standard Work
PF	Produit fini
PMB	Performance Management Board
PPSB	Poudre pour suspension buvable
PS	Problem Solving
Q1	Quarter 1
Q4	Quarter 4

SD	Site Director
SLT	Site leadership team
SME	Subject Matter Expert
TPS	Toyota Production system
TRS	Taux de rendement synthétique
VS	Value Stream
ZWP	Zero Waste Prevention

Liste des Annexes

- ANNEXE A Performance Management
- ANNEXE B Problem solving
- ANNEXE C Zoning/5S
- ANNEXE D Operator Standard Work
- ANNEXE E CI at the Gemba
- ANNEXE F CI Competency
- ANNEXE G Leader Standard Work
- ANNEXE H Workbook ou checklist pour l'évaluation de la maturité du GPS
- ANNEXE I Plan de préparation de l'audit L3
- ANNEXE J Processus d'escalade
- ANNEXE K GPS Assessment questions
- ANNEXE L Résultats du self-assessment Q1-2019
- ANNEXE M Plan d'audit L3

Table des matières

Liste des Tableaux

Liste des Figures

Liste des Abréviation, sigles et acronymes

Liste des Annexes

Introduction.....	1
Chapitre 1 : Présentation du terrain et du GSK production System (GPS).....	4
1.1 Présentation de l'entreprise (GlaxoSmithKline).....	4
1.1.1 Le groupe GSK.....	4
1.1.2 GSK Algérie.....	5
1.2 Le processus de production (VS AB)	6
1.2.1 Les éléments d'entrée	6
1.2.2 Le process :	7
1.2.3 Les éléments de sortie.....	8
1.3 La philosophie Lean Management de GSK.....	9
1.4 La Value Stream Mapping (VSM).....	13
1.5 Système de production de GSK.....	15
1.5.1 Les 6 Basiques du GSK Production System (GPS).....	15
1.5.2 Les Gemba Walk	21
1.5.3 Comment évaluer le niveau de maturité du GPS ?.....	21
2 Chapitre 2 : l'état des lieux et le plan d'action pour la préparation de l'audit L3	
23	
2.1 Les différents types d'audit et leur planification	24
2.2 Etat des lieux.....	25
2.2.1 Zoning /5S	27
2.2.2 Travail Standardisé des opérateurs (OSW)	27
2.2.3 Résolution de problèmes (PS).....	27
2.2.4 Management de la performance (PM)	28

2.2.5	Amélioration continue dans le Gemba	28
2.2.6	Travail Standardisé des Leaders (LSW)	28
2.3	Le plan d'action pour la préparation de l'audit L3 et son déploiement au niveau de la VS AB	28
2.3.1	Zoning /5S	29
2.3.2	Travail standardisé des opérateurs (OSW).....	31
2.3.3	Management de la performance.....	32
2.3.4	Résolution de problèmes (PS).....	34
2.3.5	Amélioration continue sur Gemba.....	36
2.3.6	Travail standardisé des Leaders (LSW).....	41
2.3.7	Coaching des collaborateurs	42
2.3.8	Préparation des documents pour l'audit	43
2.4	Le self assessment Q1 2019.....	44
3	Chapitre 3 : Le déroulement de l'audit L3	47
3.1	L'organisation de l'audit L3.....	47
3.2	Le plan d'audit L3.....	48
3.3	Le rapport d'audit L3	49
	Chapitre 4 : Business impact.....	50
3.4	Accident	50
3.5	Quality.....	50
3.6	Waste.....	51
3.7	Service	52
	Perspective : Digitalisation du GSK Production System.....	54
	Conclusion.....	56
	Bibliographie.....	58

ANNEXES

Introduction

Introduction

Le marché mondial du médicament a connu une croissance rapide ces dernières années, les entreprises se sentent obligées de répondre aux demandes croissantes du marché, pour fournir un médicament respectant les exigences de qualité, de sécurité et d'innocuité.

Le marché mondial du médicament a atteint les 1000 milliards de dollars en chiffres d'affaires en 2017, avec une augmentation de 6% comparé à l'année 2016. (Leem, 2017)

Les industriels sont dans un dilemme entre fournir un produit qui répond aux exigences réglementaires, et réduire les coûts et surtout les gaspillages.

Tout au long de l'histoire, les méthodes managériales ont apporté des solutions aux entreprises, avec des approches de réduction des coûts et des gaspillages.

Le *lean management* est une démarche systématique qui tend à éliminer toutes les sources d'inefficacité des chaînes de valeur et à combler l'écart entre la performance réelle et les exigences des clients et des actionnaires. (JOHN DREW, 2004)

Les premières industries qui ont adopté le *lean management* sont les industries de l'automobile. Parmi les leaders, l'entreprise Toyota qui a mis en place le *Toyota Production Système* (TPS), un système possédant toute une panoplie d'outils dans le but de réduire les différents types de gaspillages. Ce système a été adapté à l'industrie pharmaceutique et utilisé, tout en respectant les exigences réglementaires, pour faire face à la concurrence.

En Algérie, le marché des médicaments a atteint 3.8 milliards de dollars en 2017 avec une augmentation de la production locale de 25% en 2008 à 47% en 2017 (UNOP, 2017)

Cependant, les producteurs du médicament, plus particulièrement les multinationales, rencontrent plusieurs difficultés sur le terrain qui freinent leur croissance cumulée depuis quelques années. Le contexte politique et économique en Algérie présente diverses menaces surtout depuis la chute des prix du pétrole en 2014, l'instabilité des textes de lois qui réglementent l'activité financière du pays et l'activité d'exercice des producteurs des médicaments. Suite aux restrictions à cause de la chute du pétrole, le taux de croissance du marché du médicament a baissé de 3%. (UNOP, 2017)

La rigidité structurelle et judiciaire en Algérie a causé plusieurs pertes financières aux entreprises en général, et aux multinationales en particulier celles qui évoluent dans un contexte très instable. (Graiche, 2012)

Le développement du contexte en 2014 a encouragé GSK Algérie a initié un projet *Lean manufacturing* pour optimiser les ressources, éliminer les gaspillages et s'adapter à

l'environnement constamment instable. Pour cela GSK Algérie a commencé en 2015 à implémenter le GSK Production System (GPS).

Cependant, pour maintenir le fonctionnement d'un système, l'entreprise doit constamment évaluer sa maturité, pour cela GSK Algérie programme régulièrement des audits de son système de production afin de vérifier continuellement son efficacité et contribuer à son amélioration.

Ce travail vise à étudier le GSK production system (GPS) qui a repris les principes du TPS et les a adaptés à l'entreprise pharmaceutique GSK. L'objectif principal est d'évaluer la maturité du GPS au sein du site de production de GSK Algérie et l'aider à la préparation de l'audit Level 3 afin de confirmer son niveau de maturité.

Le site de production de GSK Algérie veut atteindre une maturité de 60% de son GPS à la fin du 1^{er} trimestre de 2019, la dernière auto-évaluation effectuée (Self-assessment) en décembre 2018 indique une maturité de 57%.

Suite à notre entretien avec le *GPS practitioner* de GSK Algérie, nous avons construit notre problématique :

Comment la préparation de l'audit va-elle aider le site de production de GSK à s'évaluer pour lui permettre de visualiser la maturité planifiée du GSK Production system ?

De cette grande problématique découlent les sous-questions suivantes :

- Quelle est l'architecture du *GSK production system* et comment on évalue sa maturité ?
- Quel est le plan d'actions suite à l'audit pour atteindre les 60% de maturité ?
- Comment engager le personnel de l'entreprise à déployer le plan d'action ?
- Quel est le business impact de l'atteinte de 60% de maturité du système ?

Pour répondre à ces questions, nous avons opté pour la méthodologie suivante :

Dans un 1^{er} chapitre nous avons présenté l'entreprise pharmaceutique GSK, les bases de son système de production (GPS) et présenté les 6 basiques qui composent le GPS et comment se fait son évaluation.

Par la suite, nous avons réalisé un état des lieux pour chacun des basique du GPS pour détecter les écarts par rapport au référentiel. Un plan d'action a été établi pour corriger les écarts détectés dans l'étape états des lieux. A la fin du déploiement du plan d'action, nous

avons réalisé un self-assessment dans une logique d'audit à blanc. Le chapitre 3 résume le déroulement de l'audit Level 3 et les constats de l'auditeur. À la fin, une évaluation du business impact de l'atteinte de la maturité de 60% est réalisée.

L'approche utilisée est une approche mixte, quantitative et qualitative

L'approche qualitative repose sur :

- Les observations du terrain lors des *Gemba Walk* (les descentes sur terrain effectuées par les managers)
- Les entretiens réalisés des audités (managers, opérateurs, techniciens ...) désignés par l'entreprise ou par l'auditeur. Les entretiens reposent sur un questionnaire d'audit (en ANNEXE K)

L'approche quantitative repose sur :

- Une analyse des données pour la conception des indicateurs de performance (Key performance indicators : KPI)
- L'évaluation de la maturité du système de production selon un système de sc conçu par le référentiel GPS.

Chapitre 1 :
Présentation du terrain et du GSK
production System (GPS)

GSK compte aujourd'hui 10.000 employés à travers le monde, répartis sur 87 sites.

La mission principale de GSK est de permettre à chacun de bénéficier d'une bonne qualité de vie pour qu'il soit plus actif et vit plus longtemps, sous le slogan de : « *Do More, Feel Better, Live Longer* »

Pour cela le business de GSK est axé essentiellement sur 3 gammes de produits :

- *Pharmaceutical* : médicaments d'innovation essentiellement de classe respiratoire et anti-infectieux.
- *Vaccines* : portefeuille innovant de vaccins et permet de délivrer 2 millions de doses de vaccins à travers 160 pays par jour.
- *Consumer Healthcare*: médicaments innovants, de consommation courante, comprenant des gammes respiratoires, digestives, antalgiques...

- Stratégie IPT (innovation-performance, trust) de GSK :

La stratégie globale de GSK est basée sur 3 axes fondamentaux :

- Innovation

GSK a investi dans le développement scientifique et technique de nouveaux produits pour satisfaire les besoins quotidiens des patients.

- Performance

GSK vise à atteindre une croissance tout en investissant dans son business, en développant les compétences de ses collaborateurs et en délivrant des résultats irréprochables.

- Trust

GSK s'engage à rendre ses produits disponibles et abordables et est responsable envers les patients, et vise à être un employeur moderne.

GSK figure dans le top 10 des laboratoires pharmaceutiques dans le monde. (www.rankingthebrands.com, 2018)

1.1.2 GSK Algérie

GSK possède sa filiale en Algérie depuis mai 2005. Le site a été inauguré le 4 mai 2005. L'entreprise compte 200 employés, elle a également acquis, en 2009, le LPA (Laboratoire pharmaceutique algérien) pour élargir son portefeuille de produits.

GSK Algérie dispose de 2 unités de production : antibiotique et non antibiotique. Elle produit différents médicaments de gamme respiratoire, antibiotique et neurologique

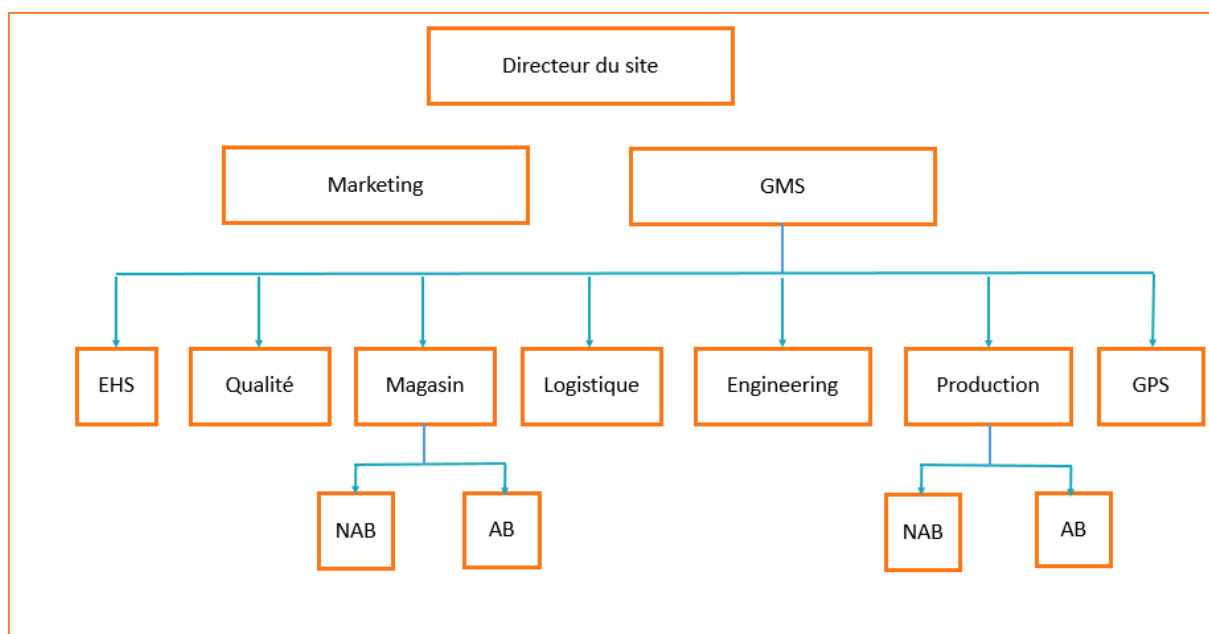
GSK Algérie est le leader du marché des antibiotiques en Algérie.

- Organigramme de GSK Algérie

GSK Algérie possède 2 divisions :

- GSK Manufacturing Site (GMS) situé à Boudouaou, wilaya de Boumerdes
- Le siège social spécialisé dans le marketing est situé à Kouba

Figure N° 2 : Organigramme GSK Algérie



Source : Document interne

1.2 Le processus de production (VS AB)

1.2.1 Les éléments d'entrée

- Flux de matières
 - Matières premières (MP)
 - Principes actifs (amoxicilline, amoxiclave)
 - Excipients
 - Articles de conditionnements : Flacons, étuis, cuillères, notices, blister...

- Flux de d'information :
 - Dossiers de lot (DDL)
 - Fiches évènements
 - Fiches CAPAs

1.2.2 *Le process :*

Le process décrit l'acheminement des matières premières à travers les différentes zones jusqu'à la production du produit fini.

- Zone de réception MP

La réception de la MP (Principe Actif, Excipients, Articles de conditionnement) se fait au niveau du SAS de réception qui sépare la zone de production du magasin MP.

- Zone de fabrication

Au niveau de cette zone se déroule la fabrication des 3 formes galéniques (formes sèches) produites au niveau de la VS AB de type :

- La forme Sachet : Amoxiclave en poudre
- PPSB : poudre pour suspension buvable avec 4 dosages différents
- Comprimés : amoxicilline avec un dosage de 1 gramme

- Zone de conditionnement primaire

Au niveau de cette zone se fait le conditionnement sous différentes formes :

- 1- La mise en sachet au niveau de la ligne sachet
- 2- La mise en blister au niveau de la ligne Blister
- 3- Le remplissage des flacons (30 et 60 mL) au niveau de la ligne PPSB

- Zone de conditionnement secondaire

Au niveau de cette zone se fait :

- La mise en étuis et en cartons au niveau des 3 lignes
- Remplissage des cuillères ou des doseurs au niveau de la ligne PPSB
- Palettisation des caisses en cartons et la préparation de leur expédition vers le magasin produits finis

- Zone d'expédition

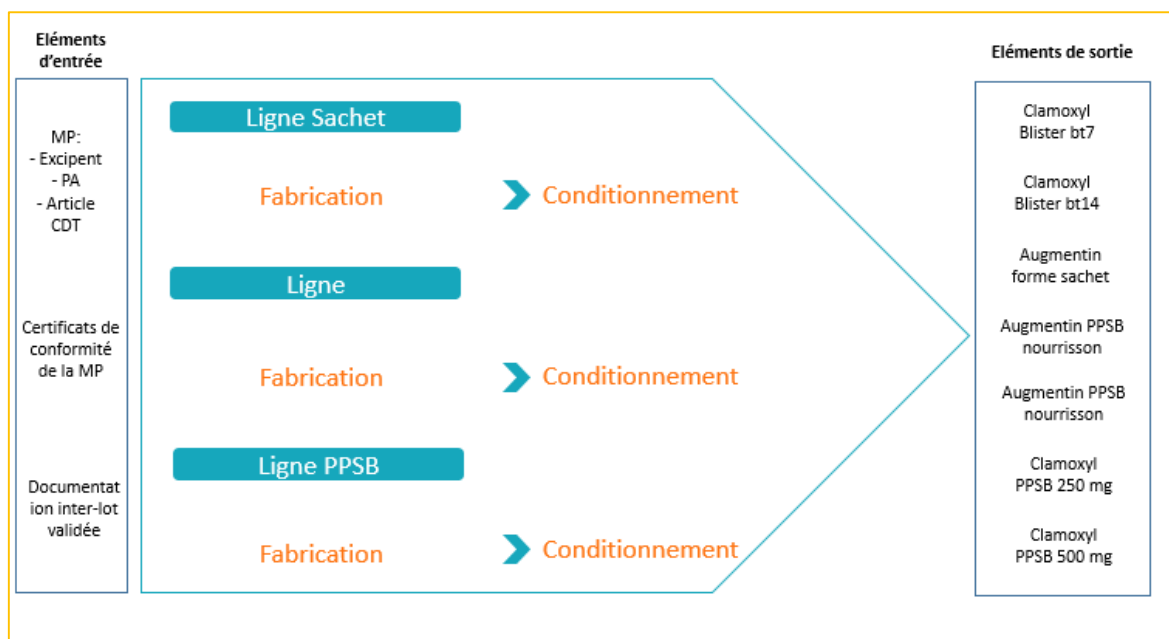
L'expédition des Produits finis (PF) se fait à travers le SAS qui sépare la zone de production du magasin PF

1.2.3 Les éléments de sortie

- Flux de matières :
 - Clamoxyl 1 g Comprimé Adulte (boite 14 comprimés et boite 7 comprimés)
 - Clamoxyl PPSB 500mg
 - Clamoxyl PPSB 250mg
 - Augmentin PPSB Enfant
 - Augmentin PPSB Nourrisson
 - Augmentin sachet

- Flux d'information
 - Dossier de lot

Figure N°3 : Processus de production VS AB



Source : élaboré par nous même

Les référentiels applicables en productions pharmaceutique sont essentiellement les bonnes pratiques de fabrication (BPFs) qui permettent de délivrer un produit de qualité qui répond aux exigences des clients (Les autorités compétentes et les pharmaciens) et qui est sûr pour les patients.

Les référentiels « Bonnes Pratiques de Fabrication » ont comme focus le développement pharmaceutique et l'assurance qualité avec la philosophie de « *Quality First* ».

Le suivi de ces référentiels est obligatoire par la loi algérienne et permet de satisfaire les exigences de qualité, mais notre expérience au sein de la production prouve que ce n'est pas suffisant pour assurer la pérennité de l'entreprise à savoir maintenir un bon niveau de productivité et éliminer le gaspillage.

L'adoption du *lean management* permet, en plus de garantir une bonne qualité du produit en adoptant une approche d'orientation client et de création de la valeur, de développer les capacités et les talents des collaborateurs et leur assurer les bonnes conditions ergonomiques et d'éliminer les différents types de gaspillages.

1.3 La philosophie *Lean Management* de GSK

- Un aperçu sur le *Lean management*

La philosophie *lean management* ou la pensée « *Lean Thinking* » est une combinaison des meilleurs pratiques pour optimiser les ressources, afin de délivrer un produit de qualité, avec un coût optimisé, tout en réduisant les gaspillages possibles au cours du déroulement du processus, en adoptant une approche d'amélioration continue. Selon Christian Hohmann, le lean est un système visant à générer la valeur ajoutée maximale au moindre coût, et au plus vite, cela en employant les ressources juste nécessaires pour fournir aux clientx ce qui fait de la valeur à leur yeux (Hohmann, 2013)

Le *lean management* permet de réduire tout type de gaspillage et de créer de la valeur en se basant sur l'exigence du client et de ce que le client est prêt à payer.

Le *lean thinking* est basé sur 5 principes : (Jounes, 2014)

- 1- Spécifier la valeur : La valeur n'est déterminée que par le client, le produit ou le service ne doit contenir que ce que le client est prêt à payer.
- 2- Identifier la *value stream mapping* : ça consiste à identifier toutes les actions à valeur ajoutée pour le client
- 3- Le *flow*: Assurer un flux de matières et d'information qui créent de la valeur en éliminant les barrières entre les départements.
- 4- Le *pull* : « *Sell one, buy one* », « *Ship one, make one* » une expression qui résume que la production doit suivre la demande du client

5- La poursuite de la perfection : le processus ne s'achève jamais, l'état d'esprit de l'amélioration continue, du gain de temps et d'espace, de l'élimination des erreurs et des accidents doit être maintenu.

Le 1^{er} secteur d'activité qui a appliqué les principes du *lean management* est le secteur de l'automobile avec comme leader l'entreprise japonaise Toyota. Toyota a mis en place un système de production qui permet la réduction des 8 types de gaspillages et l'a baptisé TPS (Toyota Production System)

Le *TPS Framework* repose sur: (Monden, 1994)

- 1^{er} but : augmenter le profit à travers la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité
- Le Kanban : il s'agit d'un system d'information qui contrôle harmonieusement la quantité de production dans chaque processus
- Heijunka ou lissage de la production : il s'agit de produire justement la quantité demandée par le marché
- Réduire le set up time : réduire le temps d'installation et de réglage des machines en préparant en avance tout le matériels et les outils nécessaires à l'installation, le réglage ou la préparation des machines et de prévoir leur agencement adéquat pour optimiser leur utilisation
- Agencement des processus pour réduire le lead time :
Le lead time est le temps écoulé entre l'entrée de la MP et la sortie du produit fini. Le bon agencement des processus permet de faciliter l'exécution des tâches, fluidifier le flux, permettre la polyvalence des collaborateurs et par conséquent réduire le lead time.
- Opérations standardisées :
Les séquences critiques des différentes opérations (Production, Contrôle qualité, engineering...) sont sujettes à des variabilités. Leur standardisation permet de réduire ou éliminer cette variabilité de l'exécution des séquences opérationnelles.
- Autonomisation
Il s'agit de la détection automatique des défauts par une automatisation des systèmes de détection des non conformités.
- Les activités d'amélioration
Parmi les piliers du TPS, l'implication de chaque collaborateur dans la proposition des idées d'amélioration continue affectant la qualité, la réduction des coûts et le respect de l'homme.

- Le *GSK lean Thinking*

Une vision : GSK place le patient au cœur de son intérêt, vu que c'est le dernier maillon de sa chaîne logistique. La qualité et la sécurité du produit sont une priorité pour le système de production de GSK.

Pour atteindre sa vision, GSK a mis en place le *GSK Production System (GPS)*, le système permet de garantir la meilleure manière de travailler et de se comporter pour atteindre : Zero Accident, Zero Défaut, Zero Perte.

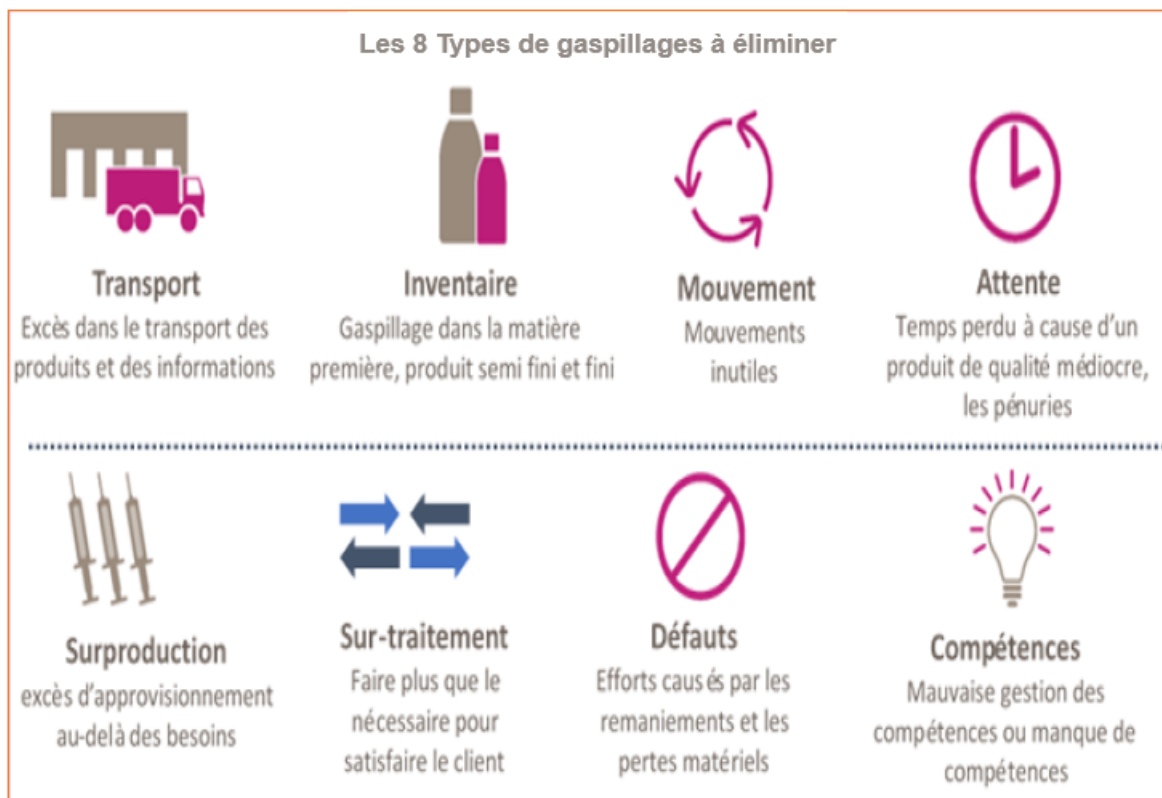
- Zero Accident : GSK Place la sécurité de ses collaborateurs comme la première priorité
Tout un système pour prévenir et suivre le respect des conditions ergonomiques des collaborateurs est mis en place
- Zero Défaut : GSK place la qualité de ses produits en deuxième priorité après la sécurité de ses collaborateurs

La qualité est respectée par le suivi des exigences réglementaires, des spécifications des référentiels internationaux et internes, et par le suivi rigoureux des procédures.

Zero perte : GSK place la réduction des coûts comme troisième priorité et cela en optimisant les ressources par l'application des principes du *Lean Thinking* et tout en respectant les exigences de sécurité des collaborateurs, et les exigences qualité des produits.

Le GPS permet de réduire les 8 types de gaspillage

Figure N°4 : les 8 types de gaspillages

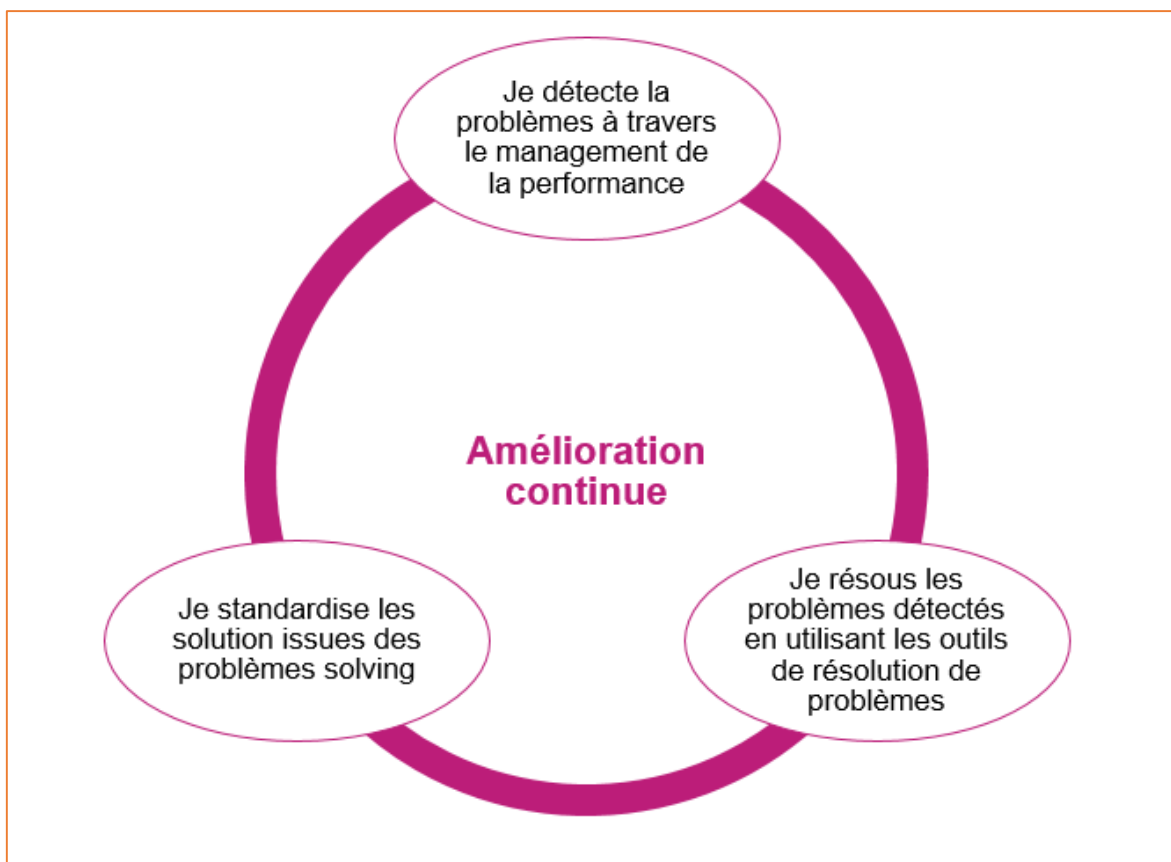


Source : Documentation interne

Le système repose sur trois piliers :

- **Detect (Détecter)**: Permet de révéler en temps réel toute anomalie dans le processus afin de la rendre visible. Dans ce cas des mesures rapides peuvent être prises afin de corriger rapidement l'anomalie d'où l'intérêt du 2eme pilier du GPS
- **Resolve (Résoudre)** : L'étape Resolve utilise une panoplie d'outils de résolution de problèmes afin de trouver la cause racine (*Root cause*) de l'anomalie détectée et construire en équipe une solution adéquate pour la corriger
- **Standardize (Standardiser)** : l'efficacité de la solution envisagée doit être testée pour être par la suite standardisée, afin d'éviter la récurrence de l'apparition de l'anomalie, et fournir toujours un résultat reproductible pour garantir Zero accident, Zero défaut, Zero perte.

Figure N°5 : L'approche GPS



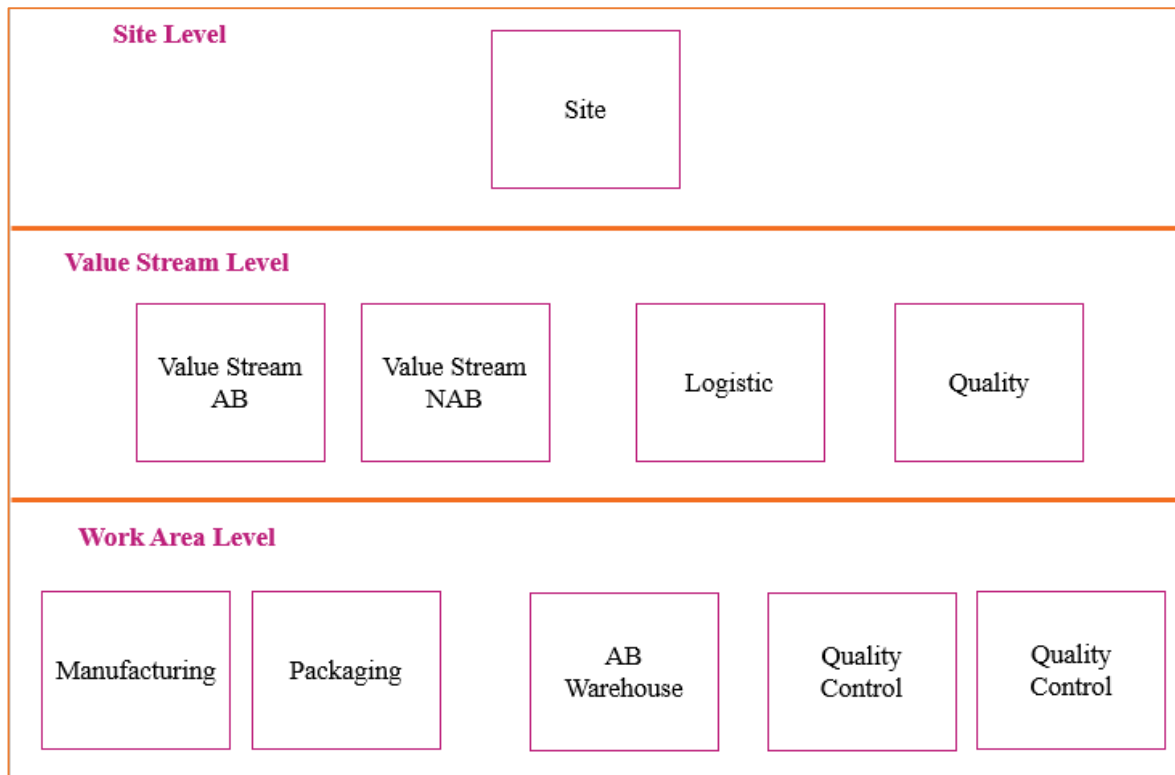
Source : référentiel GPS

1.4 La Value Stream Mapping (VSM)

Comme le *Lean Management* vise à identifier les activités à valeur ajoutée pour le client, la *Value Stream Mapping* est un outil pour voir y parvenir.

Le site de Boudouaou est divisé en 2 *value stream* : VS AB et VS NAB

Figure N°6: Value Stream (Site Boudouaou)



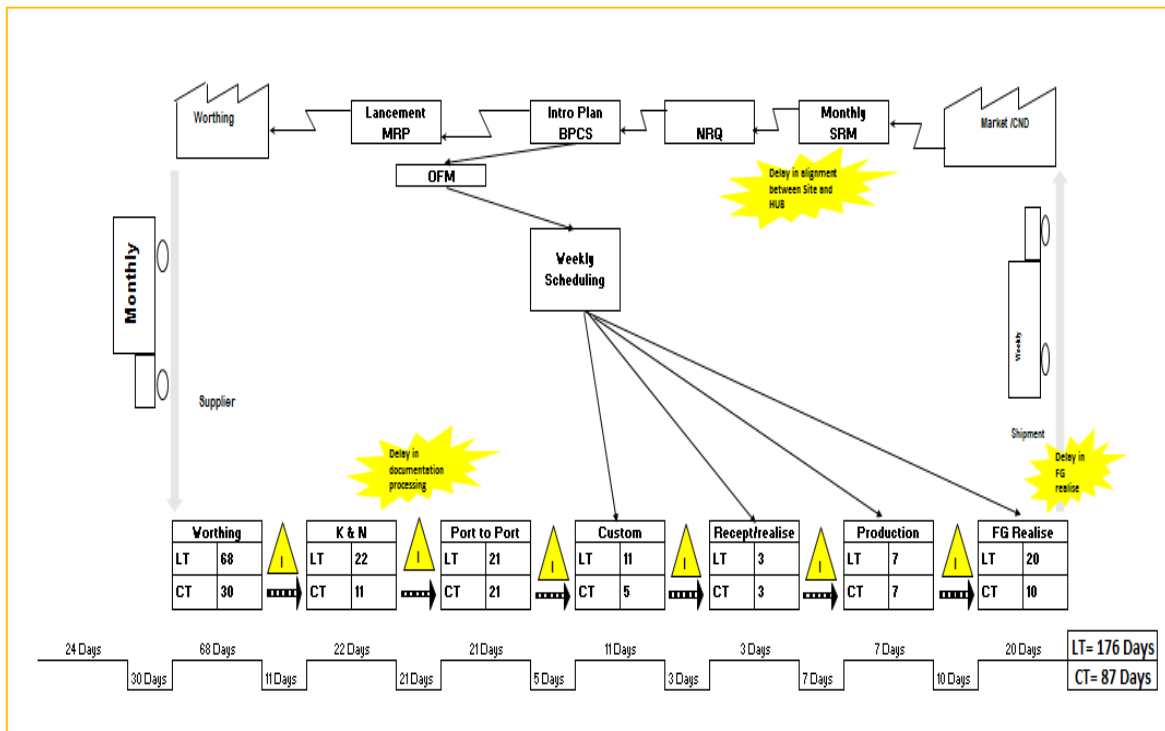
Source: Documentation interne

La *Value Stream Mapping* ou cartographie des flux à valeur ajoutée permet de discerner les activités qui génèrent le gaspillage au sein des processus et les éliminer afin de garder que les activités qui génèrent de la valeur.

La VS est la composante de toutes les actions à valeurs ajoutées et à valeurs non ajoutées pour amener le produit à travers les flux essentiels requis. (Mike Rother, 1999)

Un bon flux se caractérise par un bon lead time (temps de passage) et un bon taux de service.

Figure N°7: Value Stream Mapping (Boudouaou)



Source: Documentation interne

1.5 Système de production de GSK

Un système de production est un ensemble de bonnes pratiques, de principes, des règles, d'outils et de méthodes qui forment la culture industrielle d'une entreprise (Hohmann, 2013).

Un système de production ne peut être figé comme standard pour toutes les entreprises, mais doit être adapté selon le domaine d'activité de l'entreprise et ses besoins.

GSK a construit son système de production sur 6 basiques qui permettent la mise en place de son approche *Lean Management* (*Detecte- Solve- Standardize*)

1.5.1 Les 6 Basiques du GSK Production System (GPS)

Le *GSK production system* repose sur 6 basiques qui permettent l'exécution de la philosophie *lean* de GSK

1- Management de la performance

Selon le référentiel « *Revealing and solving problems through effective performance management* » (GlaxoSmithKline, 2017), le management de la performance est un système permettant de détecter les problèmes en temps réel et suivre la performance à travers les indicateurs de performances. Les indicateurs de performances (KPIs) permettent de visualiser tout type d'écart survenant lors du processus. Les Lag KPIs servent à suivre les écarts sur les points critiques du processus. Ces KPIs doivent être en relation avec les priorités du site et permettent de suivre le zéro accident, zéro défaut, zéro perte et le taux de service. Les écarts perçus sur les Lag KPIs permettant de révéler les top 3 problèmes.

Après la résolution des tops problèmes relatifs aux accidents, défauts, pertes et services, des lead KPIs sont fixés pour suivre la mise en place de la solution suite aux Problems Solving effectués.

La performance est suivie à des niveaux différents de l'entreprise à travers des tableaux de performance où les KPIs pertinents sont visibles.

La performance est suivie à travers des réunions :

- Par Shift : Opérateurs, FLL, fonctions support. Le but de cette réunion est de suivre la performance des lignes.
- Quotidienne ou daily : FLL, manager du département, fonction support. Le but de cette réunion est de suivre la performance du département
- Hebdomadaire ou weekly : manager de la value stream, manager des départements. Le but de cette réunion est de suivre la performance de la value stream
- Mensuelle : Directeur du site, manager de la value stream, Managers des départements, le but de cette réunion est de revoir la performance des SLTs

Les réunions se terminent avec des actions claires pour chaque attendant, les actions sont renseigné sur l'accountability Board

Dans le cadre de la préparation de l'audit, le référentiel PM a été résumé en *one-page* et utilisé comme support de communication et de formation (ANNEXE A)

2- Résolution de problèmes (PS)

Selon le référentiel « *Driving to zero accidents, defects and waste through effective problem solving* » (GlaxoSmithKline, 2017), le *problem solving* est l'ensemble d'outils qui permettent de résoudre les problèmes liés à la performance.

Le but de mener un PS est de discerner la « Root Cause » du problème pour pouvoir la traiter efficacement et éliminer la récurrence du problème.

Ce standard repose sur 3 caractéristiques clés :

- Standard response : Chaque problème identifié doit avoir une réponse standard claire et connue par l'équipe concernée
- Issue log : Il s'agit d'un document où tous les problèmes détectés sur terrain (Gemba) doivent être tracés dessus.
- Top 3 problem : les top problèmes relatifs aux accidents, défauts, pertes et service, doivent être identifiés et tracés sur le tableau de performance.

Les PS relatifs au top 3 problèmes doivent être réalisés par l'équipe concernée.

- Les différents outils utilisés :

- QQQCCP

C'est un outil mnémotechnique qui permet d'orienter l'utilisateur sur les questions fondamentales pour définir un problème, c'est aussi un outil d'analyse de décision, de rapport et de dialogue. Les questions principales à poser sont : Quoi, Qui, Ou, Quand, Comment, Pourquoi et Combien

- Les 5 Whys

La méthode des 5 *whys* ou 5 pourquoi consiste à poser 5 fois la question « pourquoi » afin de remonter de la conséquence à la *root cause* ou cause racine. Elle permet de cartographier l'arborescence des conséquence-cause pour remonter à la cause principale à l'origine de l'apparition du problème et l'éradiquer afin d'empêcher la récurrence du problème

- Diagramme cause-effets ou Diagramme d'Ishikawa

La recherche des causes qui induisent l'effet étudié se fait à travers 5 axes :

Mains d'œuvre, matière, méthode, machine, milieu.

- Méthodologie pour mener un PS

- *Simple problem solving : 5 Whys*

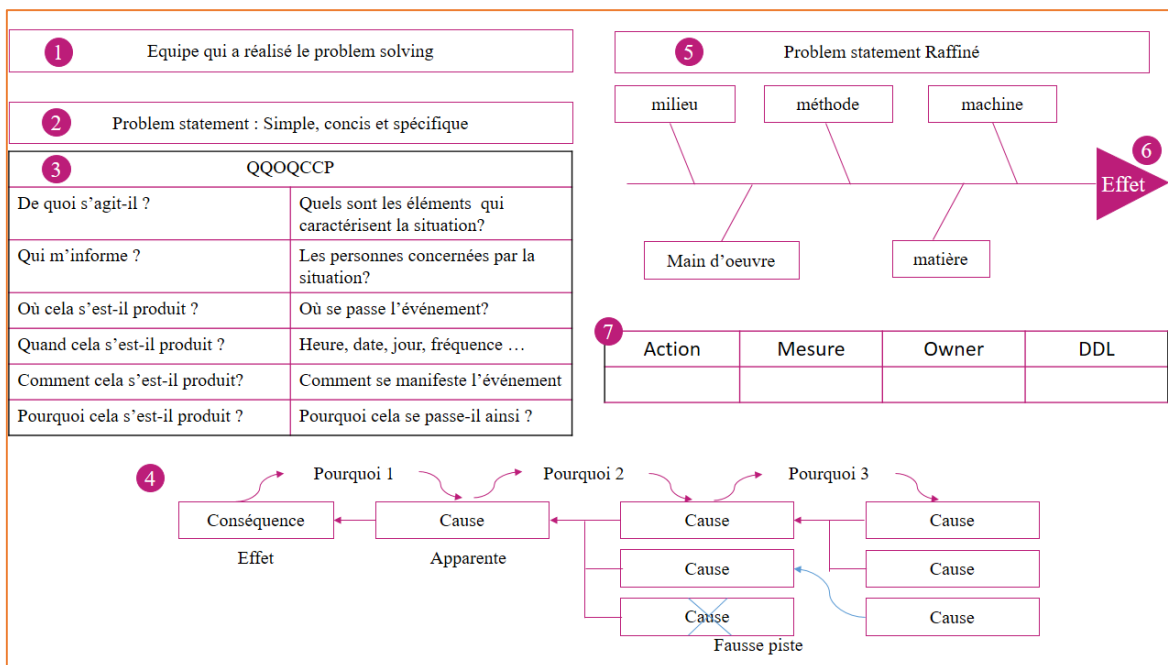
C'est la méthode utilisée dans le cas d'un problème simple, d'où la cause est facilement discernée à l'aide d'un simple questionnaire des 5 pourquoi

- *Complex problem solving : one-page-6 steps*

Cet outils permet d'utiliser l'ensemble des outils du problem solving : QQQCCP, diagramme cause-effet et les 5 pourquoi

Nous avons eu recours au format *one-page-6steps*, décrit dans la figure 9, dans le cas des problèmes complexes, systémiques et récurrents.

Figure N° 8 : Outils du PS



Source : Référentiel GPS

Dans le cadre de la préparation de l'audit, le référentiel PS a été résumé en *one-page* et utilisé comme support de communication et de formation (ANNEXE B)

3- Zoning /5S :

Selon le référentiel « *Creating a safe, efficient & quality driven work environment through Zoning & 5S* » (GlaxoSmithKline, 2017), le zoning/5S est une méthode d'organisation de l'espace et d'optimisation de son utilisation qui permet de visualiser les limites entre les zones et attribuer la responsabilité de chaque zone aux *owners* (propriétaire ou responsable de la zone).

Le standard *5S/zoning* de GSK permet de s'assurer de l'organisation du l'espace est optimisée pour éviter les accidents, les défauts et les pertes et améliorer le service.

- Le standard repose sur 3 caractéristiques clés :
 - Chaque zone est clairement délimitée et possède son *owner*
 - Les Standards 5S de chaque zone sont clairement définis, compréhensibles, avec un bénéfice spécifique et connu par tous les utilisateurs.

- Confirmer que l'adhérence aux standards 5S est toujours de 100%
- Comment ?
L'application du principe des 5 S :
 - Ranger la zone en question (*seiri*)
 - Ordonner la zone en question (*seiton*)
 - Nettoyer la zone en question (*seisō*)
 - Standardiser les solutions de zoning répondant aux problèmes déjà tracés sur *l'issue log* (*seiketsu*)
 - Maintenir et améliorer les solutions standardisées (*shitsuke*)
 Dans le cadre de la préparation de l'audit, le référentiel Zoning/5S est résumé en *one-page* et utilisé comme support de communication et de formation (ANNEXE C)

4- Travail standardisé des opérateurs (OSW)

Selon le référentiel « *Ensuring consistent operation of our processes through operator standard work* » (GlaxoSmithKline, 2017), l'OSW est un document qui permet de décrire une tâche qui présente beaucoup de variabilité dans le processus, dans le but de la standardiser et d'éliminer cette variabilité tout en respectant les exigences qualité et EHS (Environnement Hygiène, Sécurité) du processus

L'OSW sera éliminé dès qu'une solution Poka Yoke (Système anti-erreur) sera mise en place pour réduire cette variabilité.

Dans le cadre de la préparation de l'audit, le référentiel OSW est résumé en *one-page* et utilisé comme support de communication et de formation (ANNEXE D)

5- Amélioration continue sur Gemba :

Ce standard permet d'appliquer une amélioration continue permanente sur les processus en cours.

Selon le référentiel « *Continuous Improvement at the Gemba* » (GlaxoSmithKline, 2017), le CI est une démarche proactive permettant une anticipation de l'apparition de problème et leur résolution. C'est un état d'esprit qui permet d'atteindre les objectifs prioritaires du site en suivant 4 étapes :

- Transcrire les objectifs du site à des objectifs clairs pour l'équipe
- Analyser la situation actuelle

- Définir la situation cible
- Problem solving et plan d'action

Ces 4 étapes doivent être conçues sous forme de *Story Board* où le manager résume son projet d'amélioration continue. La *Story Board* doit être affichée dans les aires de travail.

Dans le cadre de la préparation de l'audit, le référentiel *continuous improvement at the Gemba* a été résumé en *one-page* et utilisé comme support de communication et de formation (ANNEXE E)

La compétence des leaders concernant leur habilité à mener des projets d'amélioration continue (*CI Competency*) est répartie en 5 niveaux :

- ✓ *Level 1: Aware*
- ✓ *Level 2: Developing*
- ✓ *Level 3: Proficient*
- ✓ *Level 4: Expert*
- ✓ *Level 5: Master*

En Annexe les exigences de chaque niveau de maîtrise du processus de l'amélioration continue [ANNEXE F]

6- Travail standardisé des leaders (LSW)

- Ce standard est destiné aux leaders (SLTs, SLT-1, FLLs)

Selon le référentiel « *Ensuring processes operate as designed and are improved through leader standard work* » (GlaxoSmithKline, 2017), ce standard permet aux leaders d'augmenter la capacité de leurs équipes à répondre et à s'aligner aux objectifs globaux tout en appliquant les standards GPS en assurant une amélioration continue.

Ce standard est composé de 3 caractéristiques :

- *People Leadership* : Briefer, former, et coacher ses équipes
- *Performance management and problem solving* : des créneaux quotidiens pour suivre la performance et résoudre les problèmes sur terrain
- *Process management* : Prévoir des créneaux de *Process Confirmation* (Observation sur terrain pour confirmer le bon déroulement des processus)

Dans le cadre de la préparation de l'audit, le référentiel LSW a été résumé en *one-page* et utilisé comme support de communication et de formation (ANNEXE G)

1.5.2 Les Gemba Walk

C'est une pratique du terrain, c'est l'endroit où tout se passe vraiment avec de vraies personnes, dans de vraies situations, et à propos de vrais produits (Michael Ballé, 2013)

La traduction littéraire du mot « *Gemba* » du japonais donne « La où se trouve la réalité ». Ce mot est utilisé par les détectives japonais pour se référer à la scène du crime, c'est à ce niveau que le détective doit observer, chercher des évidences et des preuves pour arriver à synthétiser les faits et conclure sur ce qui s'est réellement passé.

En *Lean management*, le *Gemba*, c'est où tout se passe, là où la valeur est produite pour le client, et où on peut rencontrer les collaborateurs directement impliqués dans les opérations, identifier et discuter les problèmes, chercher des solutions et surtout apporter des améliorations.

La démarche *Gemba Walk* permet de dynamiser les équipes d'un côté, fortifier le lien entre les opérateurs et les managers, et utiliser le savoir-faire et l'expérience des opérateurs pour trouver des solutions et les standardiser.

En adoptant cette approche, l'opérateur sera au cœur du problème et sera la source de la solution et contribue régulièrement à l'amélioration continue.

- Les avantages d'un Gemba walk :
 - ✓ Identifier les problèmes et collecter les idées de leur résolution
 - ✓ Détecter les bonnes pratiques et les partager
 - ✓ Rapprocher le manager du terrain et fortifier ses liens avec les opérateurs : montrer un intérêt à l'ergonomie, condition de travail des collaborateurs, et être à leur écoute

1.5.3 Comment évaluer le niveau de maturité du GPS ?

Le system d'évaluation du GPS repose sur un *workbook* contenant un nombre d'exigences pour chacun des 6 basiques composant le système de production.

Chaque exigence est évaluée par un score allant de 1 à 5, du plus bas niveau de maturité (Score 1) jusqu'au le plus haut niveau de maturité (score 5)

Chaque standard possède des niveaux de maturité de 1 à 5, un nombre précis d'exigence est à clôturer satisfaisantes pour assurer un niveau précis de maturité.

Chaque trimestre des objectifs de niveau de maturité à atteindre sont fixés, un plan de déploiement du GPS est mis en place.

L'évaluation se fait chaque fin de trimestre par un *self assessment* (ou auto-évaluation) qui est mené par le département GPS pour déterminer la maturité du système

En ANNEXE H : *WorkBook* ou Checklist pour l'évaluation de la maturité du GPS

- Comment se déroule le *self-Assessment* ?

Selon le référentiel « *The Self-Assessment Standard* » (GlaxoSmithKline, 2014), le principe de base est que le GPS doit être simple, applicable de partout au niveau de l'entreprise, et mesurable

- 1^{er} Etape: préparation

Préparer un programme d'auto-évaluation annuelle du *GSK Production system*, le tenir à jour. Le programme est approuvé par le conseil GPS.

- 2eme Etape : revue des données

Revoir les données de la performance déjà réalisée, le business impact déjà atteint, évaluer la maturité actuelle versus le standard.

Cette étape permet d'établir un agenda détaillé du self-assessment à effectuer.

- 3eme Etape : Self-assessment (auto-évaluation)

Evaluer les zones où le GPS est déployé, et que les évidences qui confirment leur niveau de maturité existent et sont exploitables, un rapport détaillé du self-assessment est conçu selon la Template existante.

- 4eme Etape : Suivi

Comprendre les constats du self-assessment et trouver des opportunités sur terrain pour les corriger, il faut partager ensuite les constats avec les collaborateurs et les aider à apporter des améliorations. Les bonnes pratiques doivent aussi être partagées pour créer une base de *lessons learned* dans le cadre du *Knowledge management* et les partager avec *GPS Regional Lead* et *Coaching Team*.

Le GPS peut également être évalué par un *Formal audit* provenant du groupe GSK ou un Audit L3 : un auditeur *GPS Specialist* provenant du GSK-Group évalue le système.

Tout au long des chapitres suivants, nous allons voir toutes les étapes de la préparation du Formal audit ou audit L3.

Chapitre 2 :
L'état des lieux et le plan d'action pour
la préparation de l'audit L3

Chapitre 2 : l'état des lieux et le plan d'action pour la préparation de l'audit L3

Mon stage a été effectué au sein du département GPS. Les missions principales du département GPS sont:

- Mener quotidiennement le déploiement de la stratégie GPS
- D'augmenter la capacité des collaborateurs à mener des activités d'amélioration continue pour atteindre le zero accident, zero défaut et zero perte
- Mener des self-assessment concernant la maturité du GPS au niveau du site, détecter les écarts par rapport au référentiel GPS et les corriger
- Coacher et former les managers et les leaders du site pour mener des activités d'amélioration continue
- Travailler avec le directeur du site et les managers pour implémenter une stratégie GPS alignée au déploiement de la stratégie globale du site
- Déterminer les objectifs économiques du déploiement du plan GPS
- Aider les managers à déterminer les bénéfices financiers du déploiement du plan GPS
- Encourager le progrès et partager les *lessons learned and good case practices*

L'objectif de mon stage est d'aider à la préparation de l'audit L3 du GSK production system. L'étendue de cet audit concerne la VS AB (Value stream antibiotique). L'évaluation des 6 basiques du GPS sera au niveau de toutes les zones de la VS AB.

Mes Taches se résument à :

- Réaliser des Gaps analysis selon les exigences du référentiel GPS
- Etablir un Plan d'action pour corriger les écarts
- Fournir un support aux différents départements pour la correction des écarts relatifs aux 6 basiques du référentiel :
 - Réaliser des mises à jour des standards Zoning/5S
 - Réaliser des KPIs
 - Soutenir les départements dans la conduite des PSs
 - Soutenir les managers dans la préparation des *Story Board* des CIFs
 - Coaching des opérateurs
 - Réaliser des affiches de communication

Au niveau de ce chapitre nous allons voir en détail la préparation de l'audit du GPS selon les tâches qui m'ont été assignées.

2.1 Les différents types d'audit et leur planification

La norme ISO 19011 (International Standardization Organisation, 2018) définit l'audit comme étant un processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

Il existe 4 niveaux d'audit à GSK

- **Audit L1 :**
C'est l'équivalent d'une auto-évaluation. Il se fait généralement par un membre du département concerné. Il permet aux concernés de se remettre en cause et de s'entraîner à détecter eux même les écarts aux exigences des référentiels applicables.
- **Audit L2 :**
C'est l'équivalent d'un audit interne, le département ou le processus est évalué par une personne qui n'a pas participé dans son élaboration.
- **Audit L3**
Ou l'audit Groupe, il s'agit d'un audit effectué par un auditeur du groupe GSK pour une évaluation formelle, selon les exigences d'un référentiel interne et propre à GSK.
- **Audit L4**
Ou l'équivalent de l'audit externe, il s'agit d'un audit effectué par les autorités compétentes : Ministères de la santé / Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques/ Agence du médicament afin d'évaluer l'adhérence du laboratoires aux exigences réglementaires à la sécurité, la qualité et l'innocuité du produit pharmaceutique.

Le site dispose d'un responsable d'audit qui établit un plan annuel des 4 types d'audit en supervisant leur déroulement, et en communiquant les rapports avec le suivi de la correction des écarts.

2.2 Etat des lieux

- GPS Self-Assessment Q4 -2018 :

Le dernier self-assessment du GPS effectué en décembre 2018 affiche une maturité de 57%

Le tableau N°1 renseigne sur le scoring du dernier trimestre de l'année 2018

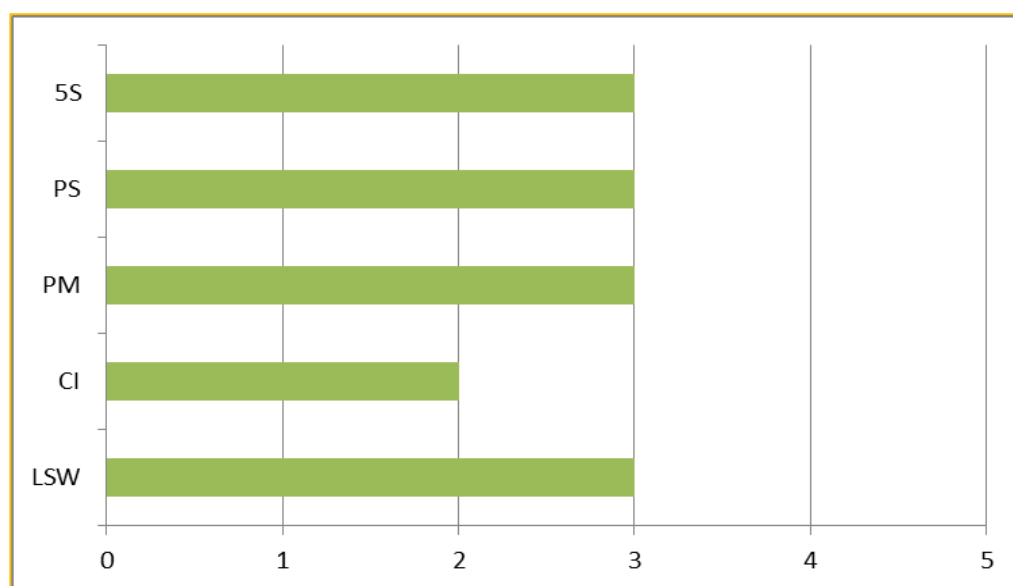
Tableau N° 1 : résultat du GPS Self Assessment Q4-2018

Score Actuel = 57 %		
Basique	Score	Max
LSW	3	5
CI	2	5
PM	3	5
PS	3	5
5S	3	5
OSW	3	5
Somme	17	30

Source : élaboré par nous même

La figure suivante représente le résultat de la maturité du GPS du Q4-2018

Figure N° 9 : résultat du GPS Self Assessment Q4-2018



Source : élaboré par nous même

Le *self assessment* du Q4 2018 a permis de mettre en avant le business impact du déploiement du plan GPS Q4 2018 :

- Amélioration des OEE de 9%
 - Réduction du lead Time de 23%
 - Amélioration de la productivité de 10%
- Le *Target Score* pour le Q1 2019 est résumé dans le tableau N°2, soit le score exigé pour chaque basique du GPS pour atteindre les 60% de maturité

Tableau N° 2 : Scoring planifié pour la maturité du GPS pour le Q1-2019

Target = 60%		
Basique	Score	Max
LSW	3	5
CI	2	5
PM	3	5
PS	3	5
5S	4	5
OSW	3	5
Sommes	18	30

Source : élaboré par nous même

Pour atteindre *le target score* :

La maturité cible du GPS planifié pour le 1^{er} trimestre de l'année 2019 est de 60%, pour cela il faut répondre aux exigences relatives à chacun des 6 basiques du GPS (mentionnée sur le workbook en ANNEXE-H) pour atteindre les scores mentionnés dans le tableau N°2 :

- Augmentation de la maturité du zoning 5S au niveau 4 (Level 4)
- Maintenir la maturité du LSW, PM, OSW et PS au niveau 3 (Level 3)
- Maintenir la maturité du CI au niveau 2 (Level 2)

En premier lieu, nous avons réalisé un état des lieux global pour les 6 basiques au niveau des différentes zones de la VS AB pour la période de janvier-février.

2.2.1 Zoning /5S

Nous avons revu les Standards 5S dans les différentes zones pour la préparation de l'audit L3, des écarts ont été identifiés :

- Certaines zones ne possèdent pas d'un standard 5S.
- Les bénéfices de certains standards ne sont pas clairs, et non spécifiques.
- Les Owners (propriétaires) de certaines zones ne sont pas connus.
- Dans certaines zones, l'utilité des standards n'est pas comprise.
- Les problèmes liés aux standards actuels ne sont pas tracés sur *l'issue log*.
- Les Problem Solving relatifs aux problèmes liés aux standards 5S ne sont pas effectués.

2.2.2 Travail Standardisé des opérateurs (OSW)

Nous avons revus les OSWs dans les différentes zones, des écarts ont été relevés :

- Des OSW n'ont pas été mis à jours depuis 2016.
- Absences de solutions poka yoké sur le terrain.
- Faisabilité de la mise à jour ou l'élimination de certains OSWs avec une revue de la procédure GUI-179.01 relative à la gestion des standards work.

2.2.3 Résolution de problèmes (PS)

Nous avons revus la conduite du problem solving dans les différentes zones, des écarts ont été relevés :

- Certaines zones ne possédaient pas de PS Book.
- Certains PS mentionnés sur *l'issue log* ne figurent pas sur le *PS Book*.
- Certaines caractéristiques du PS ne sont pas respectées lors de la conduite des *problems solving*.
- Adhérence variable au *PS process confirmation* au niveau des zones indirectes.
- L'impact positif des actions menées suite à la conduite des PS est variable.

2.2.4 *Management de la performance (PM)*

Nous avons revus le management de la performance dans les différentes zones à travers les tableaux de performance (PMB), des écarts ont été relevés :

- Les top 3 problems ne figurent pas sur certains PMBs (Performance management boards)
- Certains top 3 problems ne sont pas transcrits selon la forme standard du *problem statement*
- Le rationnel du choix des Lag KPIs ne figure pas sur certains PMBs
- L'historique 2018 des Lag KPIs ne figurent pas sur certains PMBs
- Certains Lag KPIs ne possèdent pas de Lead KPIs
- Certains Lead KPIs ne sont pas adéquats.

2.2.5 *Amélioration continue dans le Gemba*

Nous avons revu les exigences du système de l'amélioration continue (CI) au niveau des différentes zones et nous avons relevé les écarts suivants :

- Absence d'une implication des opérateurs dans la proposition et l'implémentation des idées d'amélioration continue rapide (Quick Kaizen)
- Absences des story Board dans les zones directes
- Les CIF des Leaders sont incomplets
- Les Leaders des zones indirectes n'ont pas atteints le Level 3 en *CI competency*

2.2.6 *Travail Standardisé des Leaders (LSW)*

Nous avons revu les LSWs de toute la chaîne hiérarchique (SLT-> FLL)

- Certains FLLs ne possédaient pas un LSW à jours
- Variabilité de l'adhérence des leaders à leur LSW (Target : Adhérence journalière doit être de 70%)
- Absence du respect des créneaux dédiés aux process confirmations (5S, OSW, PS...)

2.3 Le plan d'action pour la préparation de l'audit L3 et son déploiement au niveau de la VS AB

Suite aux écarts identifiés dans les différentes zones, un plan d'action de correction des écarts pour atteindre le *Target Score* a été mis en place

Le plan d'action s'étend sur 9 semaines avec des objectifs à atteindre en chaque fin de semaine et concerne les différentes zones GPS : Production, warehouse, laboratoire, engineering, logistique.

Le plan d'action détaillé est en ANNEXE I : plan de préparation de l'audit L3

2.3.1 Zoning /5S

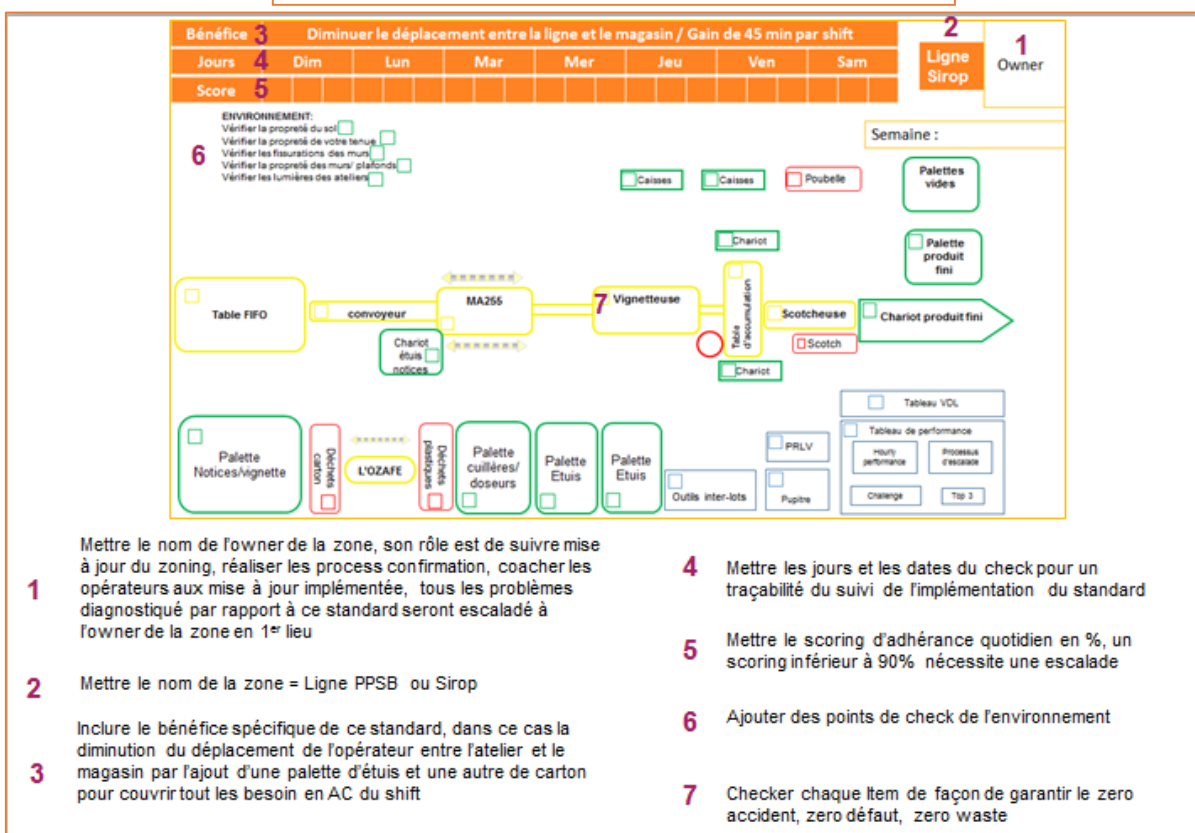
- Afficher le zoning et le Standard 5S sur chaque Zone
 - Confirmer que les standards 5S sont visibles, faciles à identifier et leur design ne crée pas de perte
 - Afficher le bénéfice recherché derrière chaque standard 5S de chaque zone
 - Préparer un exemple de mise à jour d'un standard 5S suite à un PS/CIF
 - Confirmer que les équipes sont formées sur les 5S développés
- Pour chaque point du plan, des actions ont été mises en place :
- Revoir le zoning de chaque zone
 - Nous avons mis à jour tous les zoning, en modifiant le design, en rajoutant des spécifications selon les besoins de chaque zone, tout en respectant les caractéristiques clés du zoning 5S :
 - 1- Un *owner* connu et affiché sur le standard
 - 2- Un bénéfice clair et spécifique et affiché sur le standard
 - 3- Les éléments critiques à vérifier sont affichés sur le standard
 - 4- Les utilisateurs et les propriétaires du standard sont formés et entraînés sur les points de vérifications

Comme la production est la zone focus du plan de préparation, nous avons :

- Refait le design du zoning des ateliers : Blister, PPSB, sachet dans un but de simplifier son utilisation
- Rajouté des points au scoring relatifs à l'environnement des ateliers : La propreté des murs/des plafonds, la fissuration des murs.
- Assuré que les points de check de chaque item sont bien compris par l'opérateur, le FFL et le manager
- Elevé le niveau d'exigences en formant les opérateurs aux modalités des vérifications :

- dépasser une simple vérification de l'emplacement des machines à une vérification globale couvrant les 5S.
- Rappelé aux opérateurs via la formation/coaching le bénéfice des 5S de chaque zone et comment le relier au zero accident, zero défaut et zero perte, et comment il améliore le service.
- Sensibilisé les opérateurs à la mise à jour régulière du standard 5S de la zone en vue d'une amélioration continue.
- Expliqué aux opérateurs l'importance d'escalader les problèmes liés à l'application des standards 5S afin que ceux-ci soient inscrits sur les issues Log, et pris en charge via des actions correctives ou des problems solving.
- Un processus d'escalade est mis en place sous forme de logigramme (ANNEXE J).
- Encouragé les opérateurs à partager et appliquer leurs idées d'amélioration des 5S dans un esprit d'amélioration continue.
- La figure suivante est l'exemple d'un zoning 5S au niveau de la ligne : conditionnement secondaires de l'atelier PPSB :

Figure N°10: Standard 5S – CDT II, ligne PPSB

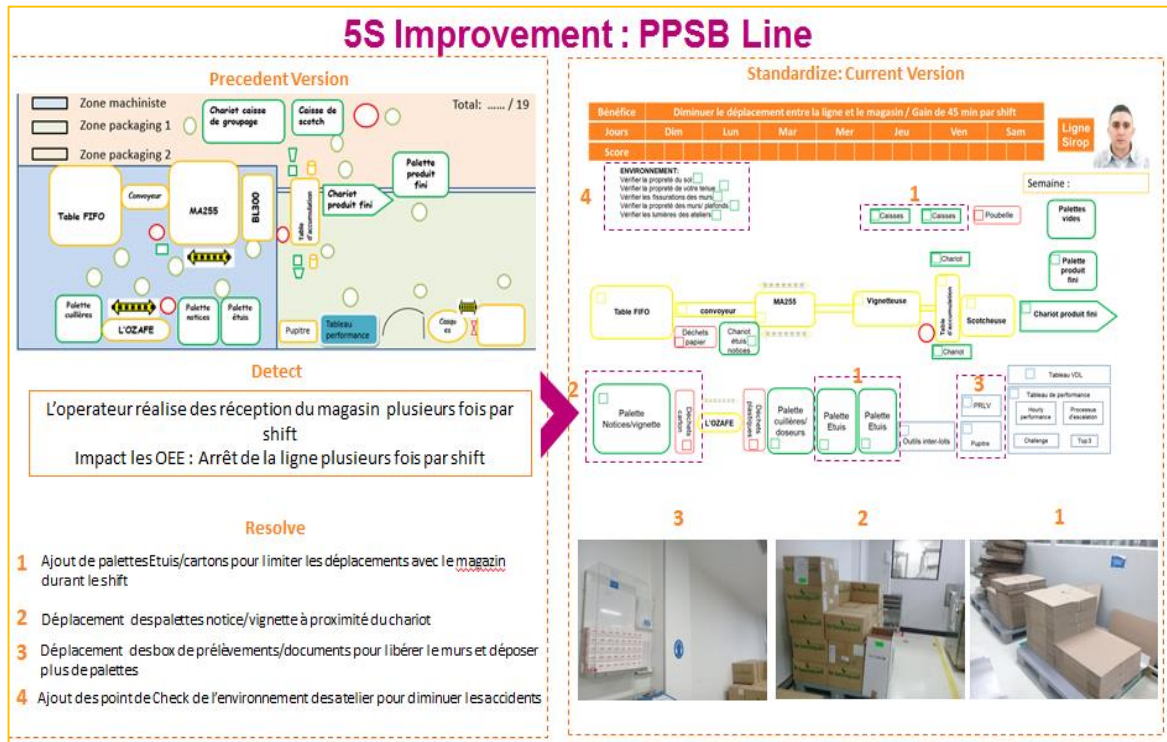


Source : Elaboré par nous même

Des affiches d'amélioration du zoning 5S basées sur l'approche –Detect- Solve- Standardize-ont été réalisées et affichées au niveau des zones opérationnelles

La figure suivante représente l'amélioration zoning/5S faite au niveau de la ligne PPSB (CDT II) :

Figure N°11: Standard 5S improvement – CDT II, ligne PPSB



Source : Elaboré par nous même

2.3.2 Travail standardisé des opérateurs (OSW)

- Faire l'inventaire des OSWs existants
- Confirmer que les utilisateurs des OSWs connaissent ses bénéfices.
- Confirmer que le *process confirmation* OSW est mentionné sur le LSW de l'Owner et du Manager et son créneau est respecté.
- Confirmer que les gaps des OSWs sont tracés sur l'Issue-log de la zone.
- Confirmer que les équipes qui utilisent les OSWs sont formées.

■ Exemple au niveau de la production

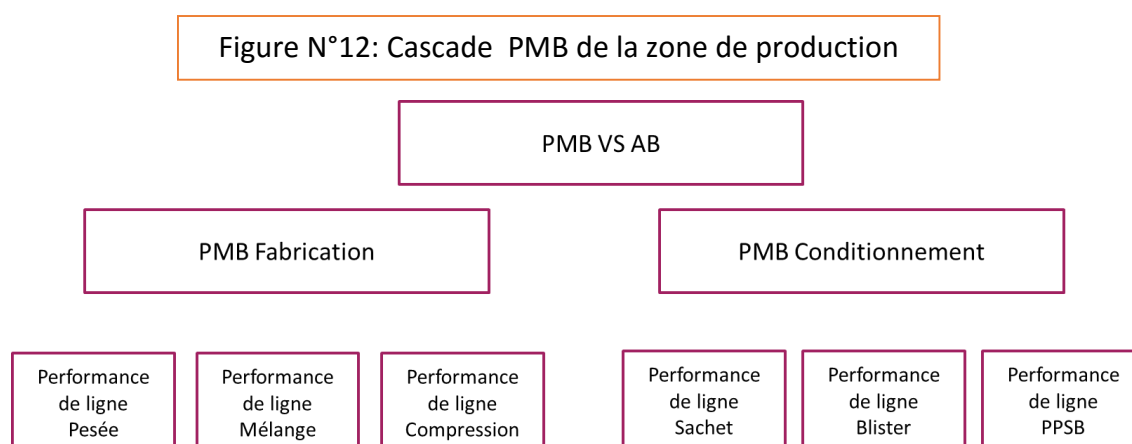
- Lister tous les OSWs au niveau de la zone de conditionnement secondaire.
- Confirmer qu'ils standardisent des activités nécessaires à grande variabilité : Exemple : Les instructions de travail inter-lot : un *standard work* qui standardise les activités de l'inter-lot qui sont sujette à de grandes variabilités entre les équipes la pratiquant. Cette variabilité impacte directement les OEEs de la ligne d'où le bénéfice de la standardisation.
- Récolter les évidences de formations des opérateurs sur l'OSW en cours de validité au niveau de la ligne du conditionnement secondaire. Les évidences de formations doivent être fournies à l'auditeur.
- Mettre à jour la procédure : GUI-176, gestion des *Standards Work* en ajoutant les modalités de suppression d'un Standard Work.

2.3.3 Management de la performance

- Confirmer que les réunions quotidiennes des départements (daily) sont respectées, les participants sont présents.
- Assurer que les KPIs sont à jour
- Assurer que les Top3 problems sont compris par les personnes présentes lors des réunions quotidiennes
- Assurer une amélioration de la performance par rapport à l'année 2018 (visible sur le Lag KPI)
- Confirmer que les actions issues de la réunion quotidiennes sont clôturées à temps

■ Le tableau de performance Production VS AB :

La performance en production AB est gérée comme suit :



Source : Elaboré par nous même

L'output de la revue des KPIs au niveau de la PMB production VS AB est comme suit :

- Accident :

- Top problem : absence de solutions ergonomiques efficaces.

Le rationnel est de maintenir le zero accident au niveau du site, un objectif déjà atteint en 2018.

- Lag KPIs : Suivi des risques liés à l'ergonomie dans les zones de production
- Lead KPIs : Suivi du plan d'action OH et de l'implémentation des solutions ergonomiques

- Défaut :

- Top problem : Quatre déviations récurrentes en 2018.

Le rationnel : une analyse par la méthode de Pareto a été effectuée en recensant le nombre de déviation au niveau de la VS AB.

Le nombre de déviations récurrentes en VS AB est de quatre déviations en 2018, l'objectif en 2019 est de ne pas dépasser deux déviations récurrentes.

- Lag KPIs : Nombre de déviations récurrentes

Nous avons réalisé un KPIs qui permet de suivre le nombre de déviations récurrentes par semaine, le seuil qui déclenche un problem solving est de 2 déviations récurrentes.

- Lead KPI : Plan d'action des CAPA effectiveness

Pour éliminer la récurrence des déviations, des actions correctives et préventives sont initiées, la CAPA passe par trois étapes :

- *In place* : l'action corrective et l'action préventive sont mises en place
- *In use* : l'action corrective et l'action préventive sont utilisées.
- *Effectiveness* : l'action corrective et l'action préventive sont efficaces dans le temps.

Le lead KPIs permet de suivre l'efficacité des CAPAs initiées suite aux apparitions des déviations récurrentes.

- Perte

- Top Problem : Taux des OEEs est instable

OEE ou le TRS est un indicateur qui est traduit en réalité par 3 taux intermédiaire : taux de la disponibilité de la machine, taux du rendement vitesse et le taux de qualité. Il se calcul par un ratio de la quantité des pièces bonnes sur la quantité théoriquement réalisable (Hohmann, 2013)

- Lag KPIs : Suivi du nombre de boites produites par mois
Les écarts entre la quantité de boites produites et la quantité de boites planifiées sur les 3 lignes de production de la VS AB : Sachet, Blister, PPSB
- Lead KPIs : Suivi du taux des OEEs des lignes
Pour anticiper la détection des problèmes d'atteinte des objectifs de production par mois, nous avons mis un Lead KPIs en place qui permet le suivi du % des OEE pour les 3 lignes de production (Sachet, Blister, PPSB), une baisse des % des OEEs cible initie automatiquement un problem solving afin d'anticiper une baisse en production visible par le Lag KPI.
- Service
Top 3 : Retard de transmission des dossiers de lot ce qui impact le LT de livraison et le niveau des stocks PF.
L'orientation client est instauré en interne, Le département production a comme élément de sortie les dossiers de lot qui doit délivrer pour que le produit peut être livré, la livraison du produit est suivi par un lead time, tout retard de transmission des DDLs provoque un retard de livraison du produit.
La cause racine trouvée pour ce retard est le taux élevé des erreurs documentaires.
Lag KPIs : Un lag KPIs est mis en place pour suivre le nombre de dossier en retard par semaine.
Lead KPIs : Un lead KPIs est mis en place pour suivre le taux d'erreurs documentaires / et le taux d'erreur BPCS (logiciel de suivi de la planification).

2.3.4 Résolution de problèmes (PS)

- Confirmer que les derniers PSs effectués des TOP 3 sont affichés sur chaque PMB.
- Assurer que chaque PS est fait par l'équipe appropriée.
- Confirmer que l'équipe a suivi le standard de sélection de type de PS à faire.
- Confirmer que l'équipe à vérifier que le problème n'a pas été résolu auparavant, avant d'entamer le processus de résolution des problèmes.
- Confirmer que l'équipe a mis en place un contrôle de la solution développée (*Lead KPIs, ...*)
- Confirmer l'amélioration apportée sur les lag *KPIs* après la mise en place de la solution.

- Préparer un exemple d'un PS pour *Security, Quality, Waste*, démontrant que le problème est résolu avec l'impact positif sur les 6 Semaines d'implémentation des actions.
 - Préparer un exemple de PS simple et de PS complexe pour chaque ligne de production pour l'année 2018 et 2019.
- Revue du processus de PS au niveau de la production VS AB :
- Revoir tous les écarts révélés par les indicateurs de performance relatifs aux accidents, à la qualité, et aux pertes et aux taux de service.
 - Vérifier que les écarts sont tracés sur l'issue log (VS AB, Fabrication, Conditionnement).
 - Vérifier que les PS mentionnés sur l'issue Log sont effectués sur leur totalité, vérifier que les PS sont tracés sur le PS Book de chaque PMB de la zone production : Production, Fabrication, conditionnement.
 - Vérifier que chaque PS effectué respecte les exigences des standards.

Par exemple en 2019, un écart a été détecté sur le Lag KPIs suivant les erreurs documentaires au niveau de la production, le nombre d'erreur documentaire ayant dépassé le seuil établi. Chercher que le problème « erreur documentaire dépassant les 35% » est inscrit sur l'issue log, et l'évaluation de sa criticité est faite.

Vu qu'un *complex problem solving* est initié pour ce problème, nous avons revu les PSs Book de la zone de production et vérifié que le PS : « erreur documentaire dépassant les 35% » est réalisé et inscrit sur le PS Book.

Par la suite une étude de fond du PS est faite, nous avons vérifié que le PS effectué répond aux exigences des standards et que tous les espaces ont été remplis :

- L'équipe qui a effectué le PS est mentionnée
- Le QQQCCP est fait
- Le diagramme d'Ishikawa est réalisé
- Les 5 pourquoi sont faits
- Le plan d'action est effectué

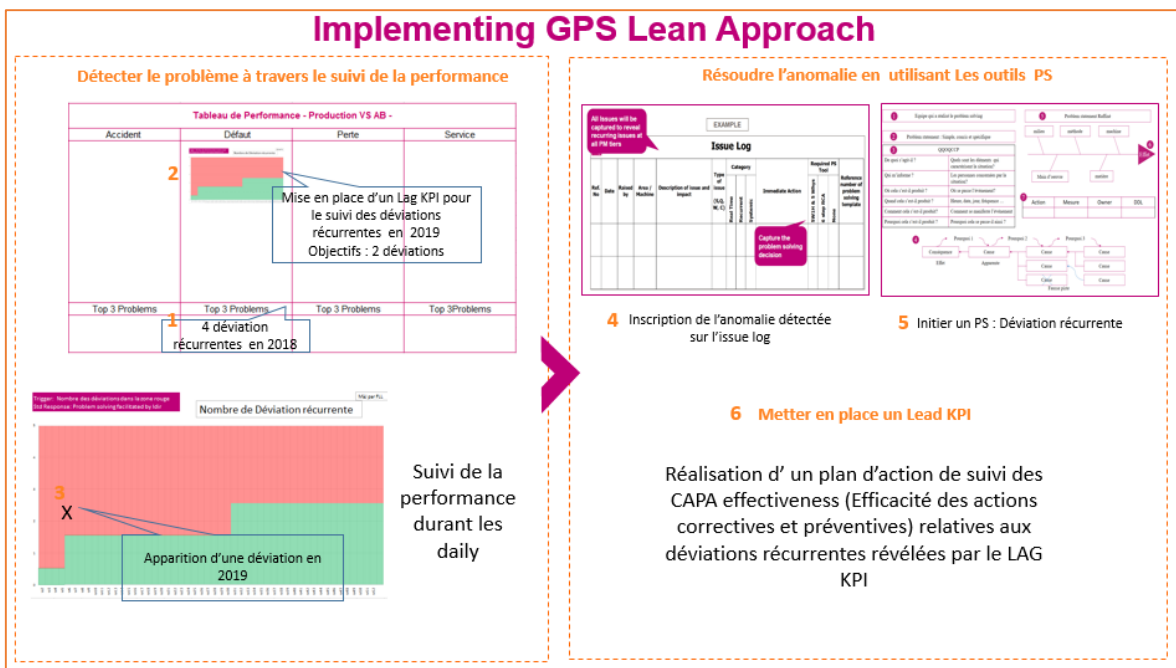
La dernière étape est de vérifier que le PS effectué et la mise en place de sa solution, a un impact positif et cela en vérifiant le taux des erreurs documentaires après la mise en place

de la solution. Une baisse des erreurs documentaires est bien visible sur le KPI « suivi des erreurs documentaires »

- Vérification des *issue log* au niveau de la production :
Des écarts sont relevés suite à la vérification des 3 issues-log de la production VS-AB
 - Issue-log production
 - Issue-log Fabrication
 - Issue-log Conditionnement

Nous avons par la suite corrigé les écarts détectés, soit rapporté tous les problèmes inscrits sur les fiches événement et les fiches de déviation sur les *issues log*.

Figure N°13: GPS Lean Approach



Source: Elaboré par nous même

2.3.5 Amélioration continue sur Gemba

- S'assurer que les stories des CIFs de l'année 2018 sont finalisés et leur bénéfice est délivré

- Finaliser les *story board* des CIF du premier trimestre de 2019
- Connecter les autres standards GPS avec les CIF (Lag, Lead, PS, Impact LSW, 5S, OSW)
- Réaliser des Story Board comme zone d'affichage des CIF en cours dans chaque zone.

■ CI au niveau de la production VS AB

- CIF :

Pour améliorer le système CI, des *Continuous improvement framework* sont réalisés au niveau de la production.

Notre mission est de vérifier que les CIFs adhèrent aux exigences du standards GPS et délivrent les résultats escomptés.

2 CIFs ont été initiés au niveau de la production VS AB, leur story board sont préparées est affichées au niveau de la production via le tableau suivant :

Figure N°14: CIF Story Board

The GSK Production System		CIF Story Board				gsk			
Theme	Owner	Execution Schedule				1. Translate the site goal into a meaningful team goal	2. Understand current state obstacles & opportunities	3. Define the next target condition	4. Solve the critical, few problems
		Step 1	Step 2	Step 3	Step 4				

Source: Elaboré par nous même

Les CIFs déployés au niveau de la zone de production VS AB

- 1- L'amélioration des OEEs ou TRS au niveau de la zone production VS AB de 10%
- 2- L'augmentation du nombre de lot produit par semaine de 2 lots par semaine.

La structure des CIFs a été revue selon les exigences du standard *CI at the Gemba*
 Les 2 CIFs sont affichés au niveau du *CIF story board* de la production VS AB

Les KPIs au niveau de la zone de production renseignent sur l'amélioration apportée par les projets d'amélioration continue (CIF), par exemple le CIF d'amélioration continue a prévu d'améliorer les OEEs de la ligne PPSB de 10% par rapport au Q4-2018, le lead KPIs du tableau de performance de la zone de production AB permet de suivre l'amélioration apportée par le CIF et la rendre visible lors des réunions quotidiennes (les daily).

- *ZWP (Zero waste prevention process)*

Pour améliorer le CI System, nous avons installé un programme de génération rapide d'idée
 Le programme est fait dans une logique de Quick Kaizen :

- L'idée doit être simple.
- L'idée doit être une solution facile à implémenter.
- L'idée doit éliminer le gaspillage juste après son implémentation.
- L'implémentation de l'idée ne doit pas dépasser 4 jours
- L'opérateur doit être celui qui initie, et implémente son idée

Pour réaliser un CI system, notre solution est le ZWP : Zero waste prevention



Il s'agit un processus allant de la suggestion d'idées d'élimination du gaspillage jusqu'à leur standardisation.

Le processus contient 4 étapes

1- Idée Proposées

Les collaborateurs proposent leurs idées en utilisant le Template suivant :

Figure N°15: ZWP Template

 ZWP – Quick Kaizen 	
Gasillage observé (Description de la situation actuelle)	Owner/Equipe
Idée pour éliminer le gasillage	Description après amélioration (bénéfice)

Source: Elaboré par nous même

2- Idée Sélectionnées

Les idées réalisables sont choisies par les SLT/SLT-1/FLL lors des *Weekly meeting*

3- Idée en cours d'implémentation.

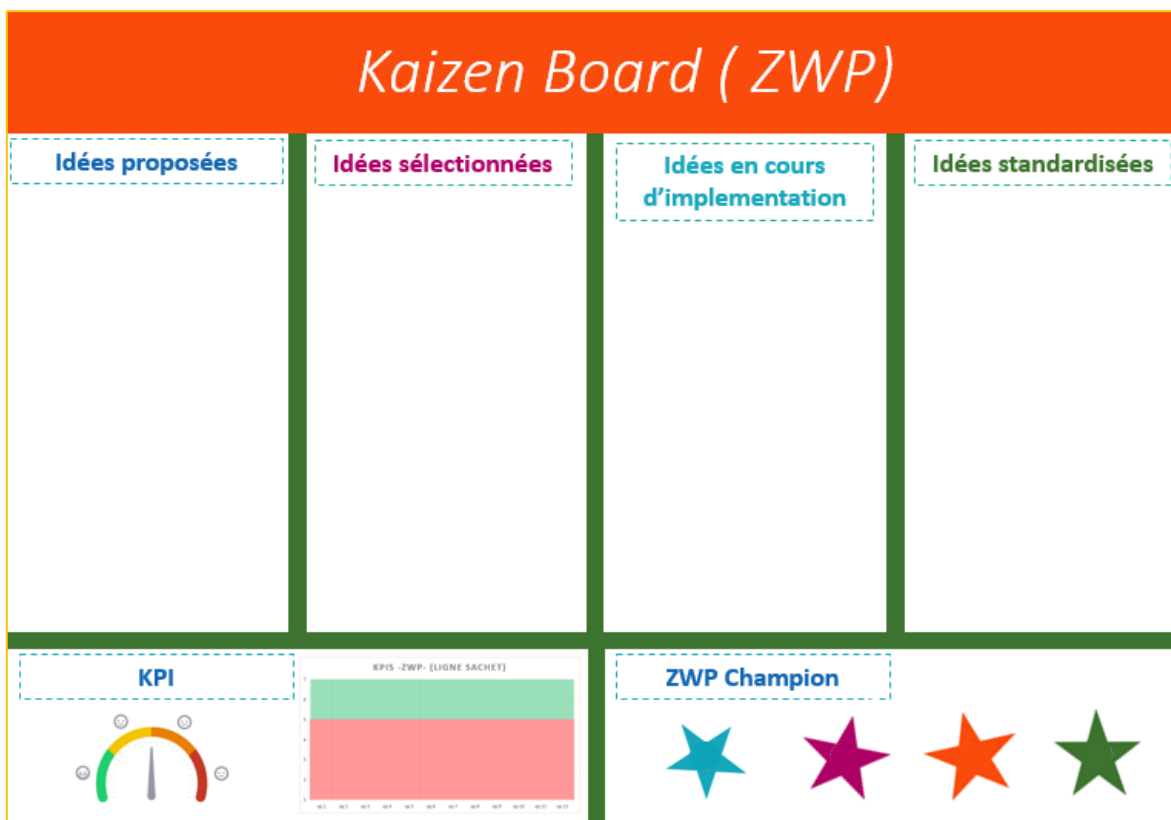
Les idées choisies et qui sont en cours d'implémentation sont affichées pour leur traçabilité.

4- Idées Standardisées

Les idées qui ont prouvé leur efficacité à réduire le *waste* seront standardisées et leur utilisation sera généralisée.

Pour Faciliter le suivi du processus ZWP, nous avons conçu un tableau Quick Kaizen – nous l'avons mis en place au niveau des zones opérationnelles soit : Production, Warehouse, laboratoire.

Figure N°16: ZWP Kaizen Board



Source: Elaboré par nous même

Nous avons également mis en place un KPI pour le suivi des ZWP concrétisés en zones opérationnelles et nous avons conçu un système de *reward* pour encourager les opérateurs à soumettre leurs idées.

Le processus du zero waste prevention est résumé dans la figure suivant, cette affiche est présentée à l'auditeur.

Figure N°17: Processus ZWP



Source: Elaboré par nous même

2.3.6 Travail standardisé des Leaders (LSW)

- S'assurer que les leaders peuvent décrire l'objectif des LSWs (Comment LSW aide à délivrer les priorités et atteindre les objectifs).
- S'assurer que les LSWs des managers et des FLLs contiennent des créneaux de *Process confirmation* : OSW, PS, PM, LSW, CI et the Gemba, 5S (Spécifique)
- Confirmer que les sujets à travailler dans CIF, Process confirmation (OSW, 5S..) sont spécifiés dans les créneaux mentionnés sur et les résultats (actions, PS) sont mentionnée sur le LSW.
- Confirmer que l'adhérence des LSWs > 75%.
- Revoir les LSW avec les subordonnés pour les entrainer et les aider à résoudre leurs problèmes et améliorer leur l'adhérence.
- Préparer les évidences des améliorations des LSW
- Confirmer que les *cross-functional problem solving* (des problèmes solving qui doivent se faire entre plusieurs départements) mentionnés dans le LSW et les créneaux sont respectés.

2.3.7 Coaching des collaborateurs

Dans l'approche *lean*, il est impossible de développer ses produits et ses processus sans développer les compétences des personnes, l'humain est la pierre sur laquelle l'édifice *lean* repose. Chaque personne compte car le processus n'est qu'un résultat des personnes qui le composent : leur savoir, savoir-faire, expertise et surtout état d'esprit.

- Les Managers

Le coaching des managers est axé principalement sur la manière d'élaborer un LSW et des CIF story Board d'un côté, et un coaching pour les préparer à être audité d'un autre côté.

Nous avons réalisé un « GPS assessment questions » pour préparer les managers aux questions de l'auditeur.

Le Template contient les questions susceptibles d'être posées par l'auditeur avec le rationnel de réponse en plus de la preuve qui doit être présenté ou susceptible d'être demandée par l'auditeur.

En ANNEXE K: GPS Assessment Questions

- Opérateurs et techniciens

Le coaching des opérateurs est axé sur :

- Les mises à jour du zoning/5S :

Suite à la mise en place des nouveaux standards zoning/5S améliorés, nous avons consacré des créneaux de formations et de coaching dédiés aux opérateurs et aux techniciens au niveau des zones opérationnelles.

Le coaching vise à élever le niveau d'exigences des collaborateurs pour déployer le 5S dans leur totalité dans une approche systémique afin d'atteindre le zero accident, zero défaut et zero perte et améliorer le taux de service.

Le coaching est individuel, il se déroule au niveau des postes de travail, son but est de pousser les collaborateurs à la réflexion sur l'utilité du standard 5S, la modalité du check et le processus d'escalade

- L'utilisation du Zero Waste Prevention (ZWP) :

Nous avons introduit ce programme via un workshop facilité par le manager de la production VS AB.

Durant le workshop, le processus ZWP a été expliqué, ainsi qu'une explication de la template utilisée pour soumettre les idées de réduction du gaspillage.

Nous avons procédé ensuite par un coaching fait au niveau des postes de travail pour aider les collaborateurs à diagnostiquer le *waste* à leur niveau et à formuler leurs propositions.

Au bout d'un mois de l'initiation du programme, nous avons pu récolter une dizaine d'idées d'amélioration qui ont été suivi par un KPI affiché sur le *Kaizen Board*.

2.3.8 Préparation des documents pour l'audit

Pour le déroulement de l'audit, nous avons préparé une panoplie de documents ; une partie est envoyée à l'auditeur avant son arrivée et une partie est présentée par les managers lors de leur entretien.

- Documents envoyés avant l'audit
 - Présentation du site
 - Présentation de la stratégie de l'entreprise
 - Présentation de la stratégie GPS
 - Présentation du plan d'amélioration continue et le diagnostic du *waste*
 - Revue générale de la performance du site
 - Evidence de formation des leaders sur les 6 basiques du standard
 - Evidence de formation des opérateurs/techniciens sur les standards 5S et les OSWs
- Documents présentés à l'auditeur le jour de l'audit

Chacun des managers doit préparer les documents résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°3 : Documents présentés à l'auditeur

CIF	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de la Story Board actuelle - Présentation de la dernière storyboard clôturée
LSW	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des LSW du mois de janvier et de février - Présentation du LSW actuel du mois de mars
PM	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter les lag KPIs/trends en relation avec le CIF actuel
PS	<ul style="list-style-type: none"> - Une copie d'un <i>Complex PS</i> et d'un <i>Simple PS</i> que le manager a facilité
5S	<ul style="list-style-type: none"> - Une copie du zoning du manager - Une copie d'un standard 5S avec la preuve de son bénéfice
OSW	<ul style="list-style-type: none"> - Une copie d'un OSW avec une démonstration de son bénéfice dans la réduction du <i>waste</i>

Source: Elaboré par nous même

2.4 Le self assessment Q1 2019

Nous avons réalisé un self-assessment après l'exécution du plan d'action de la préparation de l'audit, en ANNEXE L les résultats détaillés.

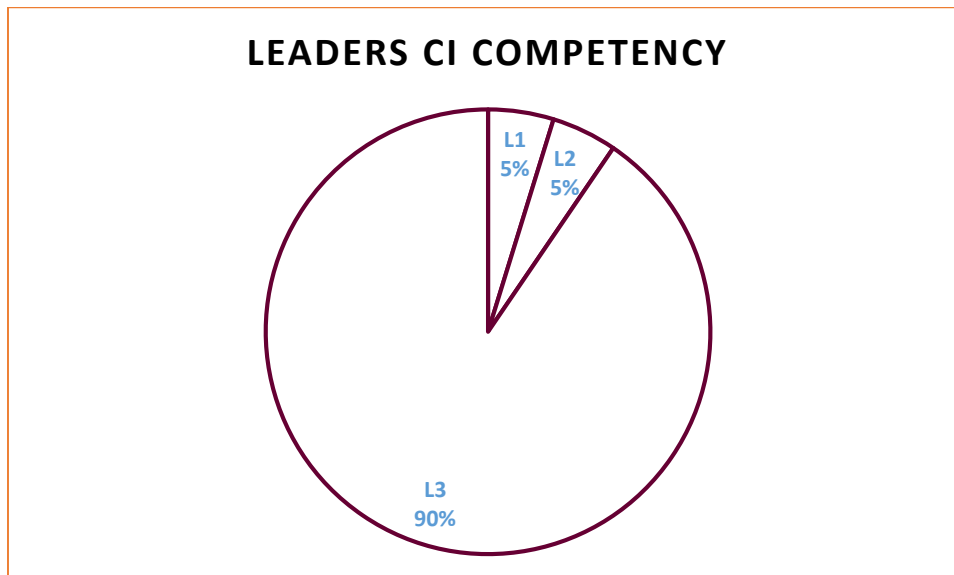
Le self assessment indique une maturité de 60% :

- Atteinte du Level 4 en zonning 5S :
 - Le zoning 5S est déployé au niveau de tout le site dans une approche systémique permettant de réduire les accidents, les défauts, les pertes, et améliorer le service.
- Maintien du Level 3 pour le LSW, PS, PM, OSW :
 - OSW
 - Toutes les zones directes possèdent des OSWs : *in place* et *in use*.

- Les exigences concernant les OSWs mentionnés dans le référentiel sont respectées.
- PM
 - Les tableaux de performance et les tableaux des actions sont au niveau de toutes les zones et permettent de révéler les problèmes systématiquement et à temps réel.
 - Le management de la performance a démontré une amélioration visible via les KPIs 2018 versus KPIs 2019 (*Accident, defect, waste, service*).
- PS
 - Le process PS est en place au niveau de toutes les zones opérationnelles.
 - L'impact positif des PSs effectués est visible sur les zones de travail à un intervalle de 6 semaines et au niveau du site à un intervalle de 6 mois.
 - Les *top 3 problems* relatifs aux accidents, défauts, pertes et service sont revus et leurs PSs est effectués.
 - L'adhérence aux exigences du référentiel PS est revue régulièrement par les leaders (*Process confirmation* inscrit sur leur LSW).
- LSW :
 - LSW est utilisé par toute la cascade hiérarchique (SLT-->FLL).
 - Les leaders consacrent des créneaux pour revoir les LSWs de leurs équipes.
 - Les leaders sont capables de démontrer comment ils utilisent leur LSW et comment celui-ci les aide à atteindre leurs objectifs.
 - L'adhérence aux LSW est supérieure à 75%
 - Présence de créneaux dédiés au *cross-functional problem solving*
- Maintien du Level 2 pour le CIF
 - Les leaders consacrent 10% de leur temps quotidiennement (une heure consacrée aux *Gemba* inscrite sur leur LSW) pour mener des activités d'amélioration continue.
 - Le Directeur du Site et 100% des SLT ont délivrés des CIFs complétés dont le bénéfice est prouvé par un KPI prioritaire.
 - 90% des leaders ont atteint un niveau 3 en *CI competency*.
 - Tous les FLLs ont atteint un niveau 1 en *CI competency*.

La figure suivante représente en pourcentage la répartition du niveau de compétence en CI des leaders du site de production :

Figure N°18: Leaders CI Competency



Source : Elaboré par nous même

Les résultats du self-assessment Q1-2019 sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°4: Résultat du GPS self Assessment Q1-2019

Score Q1-2019 = 60 %		
Basique	Score	Max
LSW	3	5
CI	2	5
PM	3	5
PS	3	5
5S	4	5
OSW	3	5
Somme	18	30

Source: Elaboré par nous même

Dans le chapitre suivant nous allons voir le déroulement de l'audit L3 qui va confirmer ou ir les résultats du self-assessment du 1^{er} trimestre de l'année 2019.

Chapitre 3 :
Déroulement de l'audit L3

Chapitre 3 : Le déroulement de l'audit L3

Tout au long de ce chapitre nous allons voir le déroulement de l'audit Level 3 du système de production de GSK, comment le site de production a organisé l'audit, quel est le plan d'audit et quelles sont les appréciations de l'auditeur.

3.1 L'organisation de l'audit L3

La préparation des audits est sous la responsabilité du manager audit du site.

Une *Inspection readiness committee (IRC)* est mise en place pour piloter le déroulement de l'audit

Deux salles sont mises en disposition pour la conduite de l'audit :

- Salle d'inspection ou *Inspection Room* : Lieu où se trouve l'auditeur et où toutes les interviews avec les SMEs se passent.
- Salle de contrôle ou *Control room* : c'est là où l'IRC se localise pour gérer toutes les « requêtes » de l'auditeur ainsi que le flux des SMEs.

La préparation de la *control room* se fait la veille de l'audit, en préparant :

- Tout le matériel logistique nécessaire.
- En délimitant le zoning du process de la gestion documentaires durant l'audit :
 - Documents à présenter
 - Documents prêts
 - Documents présentés

La salle de contrôle gère aussi le flux des SMEs, leur entrée et leur sortie de la salle inspection selon la demande de l'auditeur.

3 Rôles essentiels sont distribués pour l'organisation de l'audit :

- *Le Scribe* :

Il se positionne au niveau de la salle d'inspection et communique avec un autre Scribe au niveau de la salle de contrôle.

Le but des scribes est de tenir la salle de contrôle informée de ce qui se passe au niveau de la salle d'inspection

- *Le Runner* :
Il s'occupe de fournir la salle d'inspection des documents demandés par l'auditeur.
- L'ouvreur
Il réalise des *Gemba* juste avant le *Gemba* de l'auditeur pour détecter les écarts et les corriger avant l'arrivée de l'auditeur.

Les tâches qui m'ont été assignées durant les 3 jours de l'audit sont les tâches de l'ouvreur.

3.2 Le plan d'audit L3

L'audit L3 s'est déroulé sur 4 jours consécutifs, la logique de son déroulement est :

- 1^{er} jour

Le 1^{er} jour se passe entièrement en salle d'inspection :

- *GPS lead* et le *GPS practitioner* présentent la stratégie GPS, le plan de déploiement GPS
Ils ont expliqué comment le gaspillage est diagnostiqué, et comment les leaders sont encadrés pour mener des projets d'amélioration continue.
Ils ont revue avec l'auditeur le *Continuous improvement plan*, et comment les collaborateurs sont affectés pour son déploiement.
- Par la suite la directrice du site et les SLTs, SLT-1 et les FFLs des zones opérationnelles sont audités à propos des 2 basiques : Continuous improvement at the Gemba et Leader Standard wok
- 2eme jour
 - Les SLTs des zones supports sont audités à propos des 2 basiques : *Continuous improvement at the Gemba* et *Leader Standard wok*.

- L'auditeur a ensuite fait des *Gemba* pour auditer les tableaux de performance du site, et le processus du *problem solving* selon les exigences du standard.
- Il a ensuite audité les PMBs, les PSs, les OSWs et les 5Ss des toutes les zones opérationnelles (Production, warehouse, laboratoire)
- 3eme jour
 - L'auditeur a enchainé la poursuite de l'audit des *PMBs*, *les PSs*, *les OSWs* des zones direct (département qualité et warehouse)
 - Une revue du LSW des managers Maintenance et EHS
- 4eme jour
 - L'auditeur fait son analyse globale, s'entretient avec la directrice du site, *GPS lead* et *GPS practitioner* pour donner ses appréciations globales, et les points d'amélioration.
 - L'auditeur délivre le % de maturité de la VS AB

En ANNEXE-M le plan détaillé de l'audit L3

3.3 Le rapport d'audit L3

L'auditeur a approuvé le *self-assessment QI-2019* effectué par le département GPS.

Il a également approuvé la maturité de 60% du GSK Production System

L'auditeur a également fait part des 3 points forts du GPS soit :

- La réactivité à la correction des écarts durant l'audit.
- La maturité du zoning/ 5S.
- La présence des CIFs au niveau des zones supports.

Dans le chapitre suivant nous allons évaluer le business impact résultant du déploiement de la stratégie GPS pour le 1^{er} trimestre de l'année 2019.

Chapitre 4 :
Business Impact

Chapitre 4 : Business impact

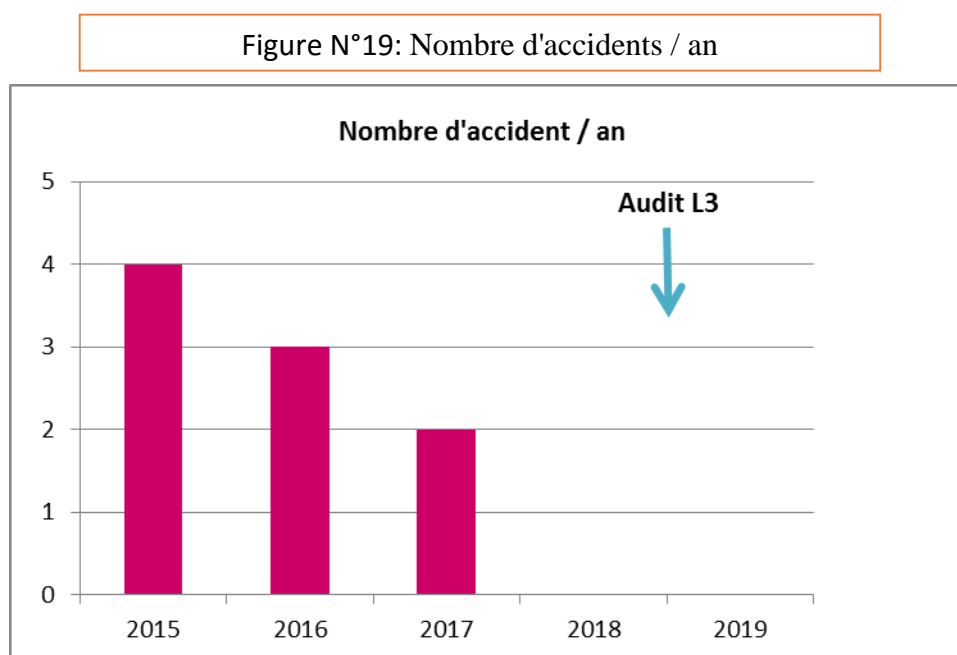
Toute *business excellence* est basée sur un système de réduction des gaspillages.

Le business impact du déploiement de la stratégie GPS est évalué globalement par le « saving » : les coûts que le déploiement de la stratégie GPS a permis d'économiser.

L'évaluation du business impact se fait en calculant les bénéfices par rapport au : accident, défaut, perte et service

4.1 Accident

Le marqueur de suivi est le nombre d'accident par trimestre, le déploiement de la stratégie GPS a permis de maintenir le zero accident pour le Q1-2019. Le zero accident est atteint sur le site depuis 2018.



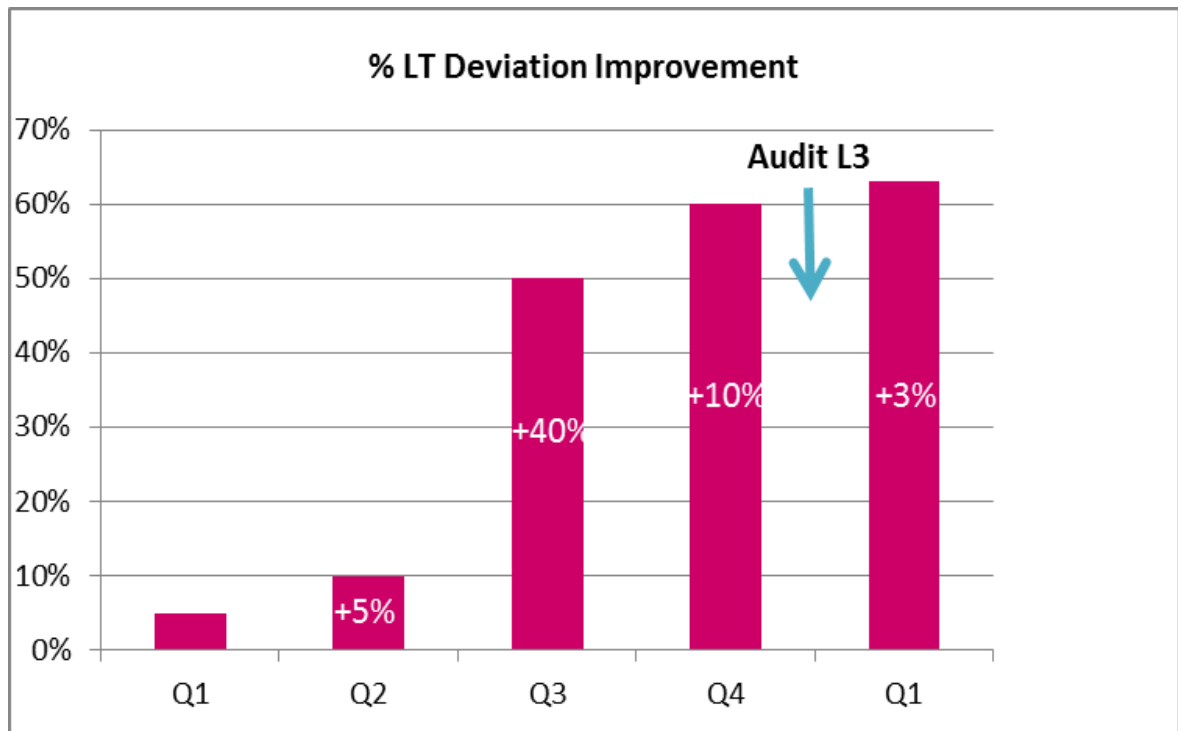
Source : Elaboré par nous même

4.2 Quality

Le marqueur pour mesurer le *business impact* est la réduction du lead time pour clôturer les déviations

Après l'audit L3, soit le 1^{er} trimestre de l'année 2019, le % d'amélioration du *lead time* de la clôture des déviations est de 3%

Figure N°20: % LT déviation improvement



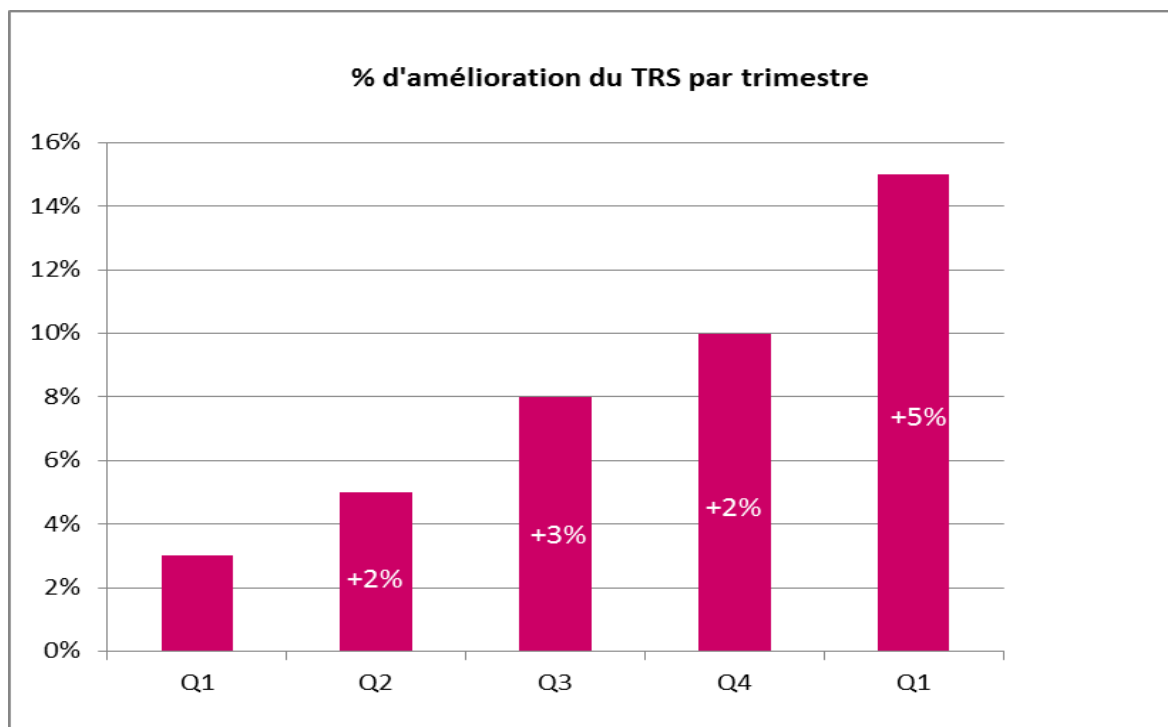
Source: Elaboré par nous même

4.3 Waste

Le marqueur pour suivre les pertes est de calculer le % d'amélioration des OEEs ou TRS par trimestre

Après l'audit L3, soit à la fin du 1^{er} trimestre de 2019, une amélioration de 5%

Figure N°21: % d'amélioration du TRS par trimestre



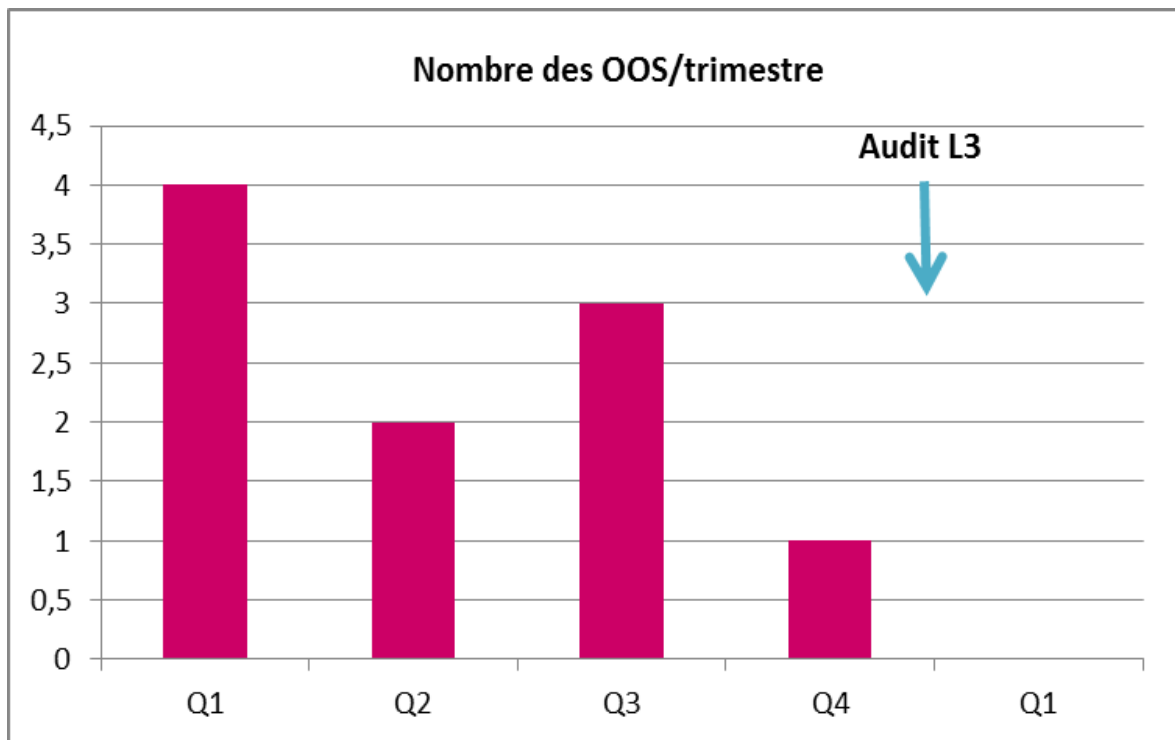
Source : Elaboré par nous même

4.4 Service

Le marqueur pour évaluer le business impact est de calculer le *Out Of Service*, le taux du service est la proportion des commandes livrées à temps que ça soit pour le client interne ou le client externe

Suite à l'audit L3, soit le 1^{er} trimestre de l'année 2019, nous avons atteint le *Zero out of service*.

Figure N°22 : Nombre des OOS/ Trimestre



Source : Elaboré par nous même

Perspectives
Digitalisation du GSK Production
System

Perspective : Digitalisation du GSK Production System

Malgré le bon résultat issue de l'implémentation des basiques du *GSK Production System* sauf que le système actuel utilisé a de nombreuses limites et des difficultés à surmonter.

Pour gérer la performance et mener des projets d'amélioration continue avec un business impact positif, les managers ont besoin d'avoir la bonne information, au bon moment. L'information doit être représentative de la situation réelle sur Gemba et doit être pertinente.

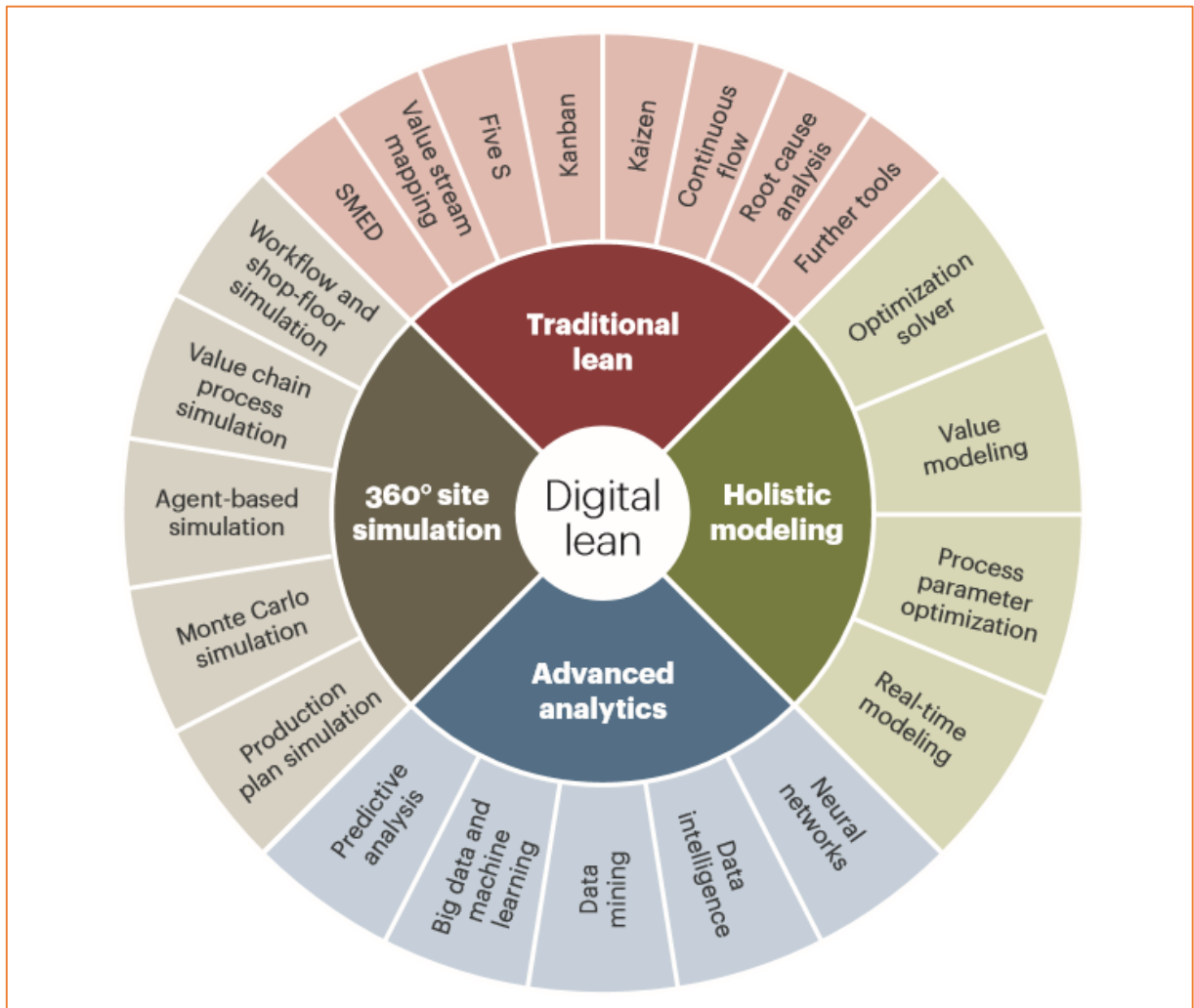
Cependant les managers perdent beaucoup de temps pour la collecte des données, leur analyse pour juger leur pertinence, leur utilisation pour construire des KPIs, et leur exactitude pour les utiliser comme élément d'entrée au processus du *problems solving*

Les managers perdent beaucoup de temps à utiliser parfois des informations erronées. Leur utilisation génère un autre type de « *waste* » vu que le déploiement des 6 basiques du GPS ne générera pas le business impact positif escompté.

Le *Digital lean* est une approche qui remplace le lean management traditionnel, le digital lean utilise des outils mentionnés dans la figure N°23

Néanmoins le passage de l'approche *lean* traditionnel à une digitalisation du système n'est pas des plus évidentes et repose sur une bonne compréhension de la maturité du système, des blocages technologiques à laquelle la *value stream* fait face, et la préparation de l'adhésion des collaborateurs au passage à la digitalisation.

Figure N°23: Digital lean Radar



Source : (Kearney, 2012)

Conclusion

Conclusion

Le Lean management au sein de l'industrie pharmaceutique commence à prendre de l'ampleur vu les bons résultats qu'il délivre et son alignement avec la vision des producteurs du médicament, soit satisfaire la demande des clients (Pharmaciens, autorités compétentes) et des patients, en leur fournissant un médicament qui satisfait toutes les exigences de qualité, d'innocuité et de sécurité aux moindres coûts.

La conception d'un bon système de production permet d'atteindre l'objectif du *lean management* et d'appliquer sa philosophie

Le site de production de GSK déploie sa stratégie *Lean* depuis 2014 suite au contexte économique mondial et local qui l'a poussé à orienter ses efforts et ses investissements selon la valeur ajoutée tout au long de sa chaîne logistique.

A travers ce mémoire nous avons étudié le GSK production System et évalué sa maturité à travers un audit Level 3 selon le standard GPS propre à l'entreprise.

Les tâches qui m'ont été assignées ont été complétées soit :

- Réalisation des mises à jour des standard Zoning/5S
- Réalisation des KPIs
- Support dans la conduite des PSs
- Support dans la préparation des Story Board des CIFs
- Coaching des opérateurs/techniciens
- Réalisation des affiches de communication

Ce travail a contribué à la bonne préparation de l'audit L3, et atteindre notre objectif en Scoring, soit 60 % de maturité du système. Le site de production de Boudouaou s'est positionné parmi les meilleurs sites au monde suite à l'audit formel du groupe GSK et est devenu un site de benchmark.

La réussite des projets Lean repose essentiellement sur l'implication de toutes les parties prenantes à travers le coaching continu sur Gemba, la compréhension des différents outils, leur utilisation optimale et leur bénéfice.

L'élément essentiel de réussite de ce projet est le travail de communication interpersonnelle qui s'est faite tout au long du déroulement du projet et qui a permis l'implication du personnel dans le déploiement du plan GPS.

Le prochain challenge de GSK Algérie est de réussir à digitaliser son système pour garantir une bonne disponibilité des informations, leur représentativité et leur pertinence pour une meilleure prise de décision.

Bibliographie

Bibliographie

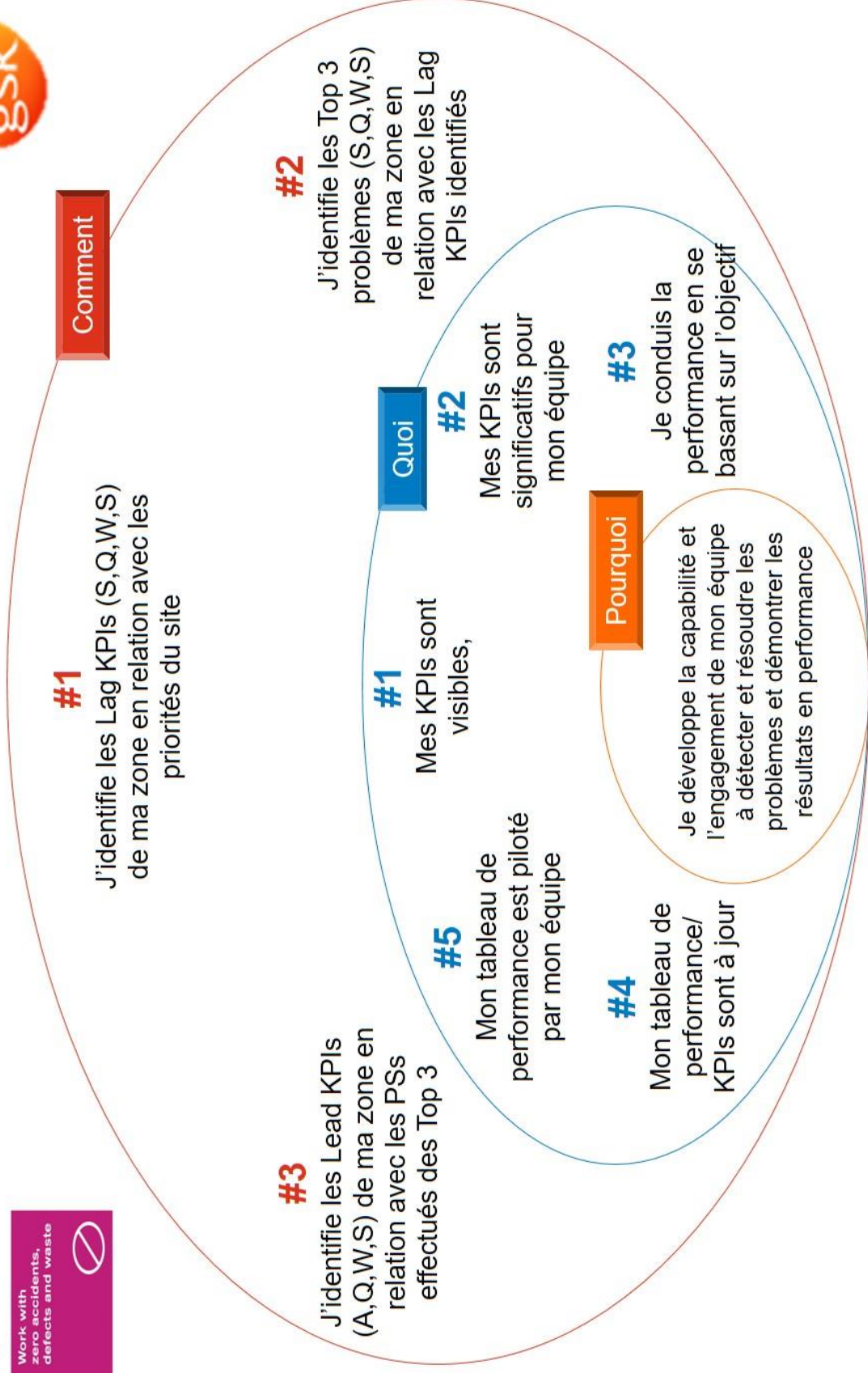
- GlaxoSmithKline. (2014). The self-assessment Standard .
- GlaxoSmithKline. (2017). Continuous Improvement at the Gemba .
- GlaxoSmithKline. (2017). Creating a safe, efficient & quality driven work environment through Zoning & 5S .
- GlaxoSmithKline. (2017). Driving to zero accidents, defects and waste through effective problem solving .
- GlaxoSmithKline. (2017). Ensuring consistent operation of our processes through operator standard work.
- GlaxoSmithKline. (2017). Ensuring processes operate as designed and are improved through leader standard work.
- GlaxoSmithKline. (2017). Revealing and solving problems through effective performance management.
- Graiche, L. (2012). Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie. *Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie*.
- Hohmann, C. (2013). *Lean management : outils- méthodes -retours d'expérience - questions/réponses*. Eyrolles.
- <https://www.leem.org/marche-mondial>]. (s.d.). Récupéré sur <https://www.leem.org>.
- International Standardization Organisation. (2018). ISO 19011: Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.
- JOHN DREW, B. M. (2004). *Objectif lean réussir l'entreprise au plus juste: enjeux techniques et culturels*. Edition d'organisation.
- jeunes, D. T. (2014). Lean thinking : banish waste and create value for your corporation] :. *Journal of the Operational Research Society* . .
- Kearney, A. (2012). Digital lean: The next stage in operation optimization.
- Leem. (2017). <https://www.leem.org/marche-mondial>. Récupéré sur <https://www.leem.org>.
- Michael Ballé, G. B. (2013). *Le management Lean*. Pearson .
- Mike Rother, J. S. (1999). *Learning to see : Value stream mapping to add value and eliminate muda*.
- Monden, Y. (1994). *Toyota Production System An Integrated Approach to Just-In-Time*.
- performance, B. (2018). www.rankingthebrands.com.
- Stratton, S. D. (s.d.). *THE APPLICATION OF LEAN THINKING TO PHARMACEUTICAL QUALITY SYSTEMS, DEFINING THE FDA AS THE CUSTOMER*.
- UNOP. (2017). Récupéré sur <http://www.unop-dz.org>.

ANNEXES

ANNEXE A – Performance Management



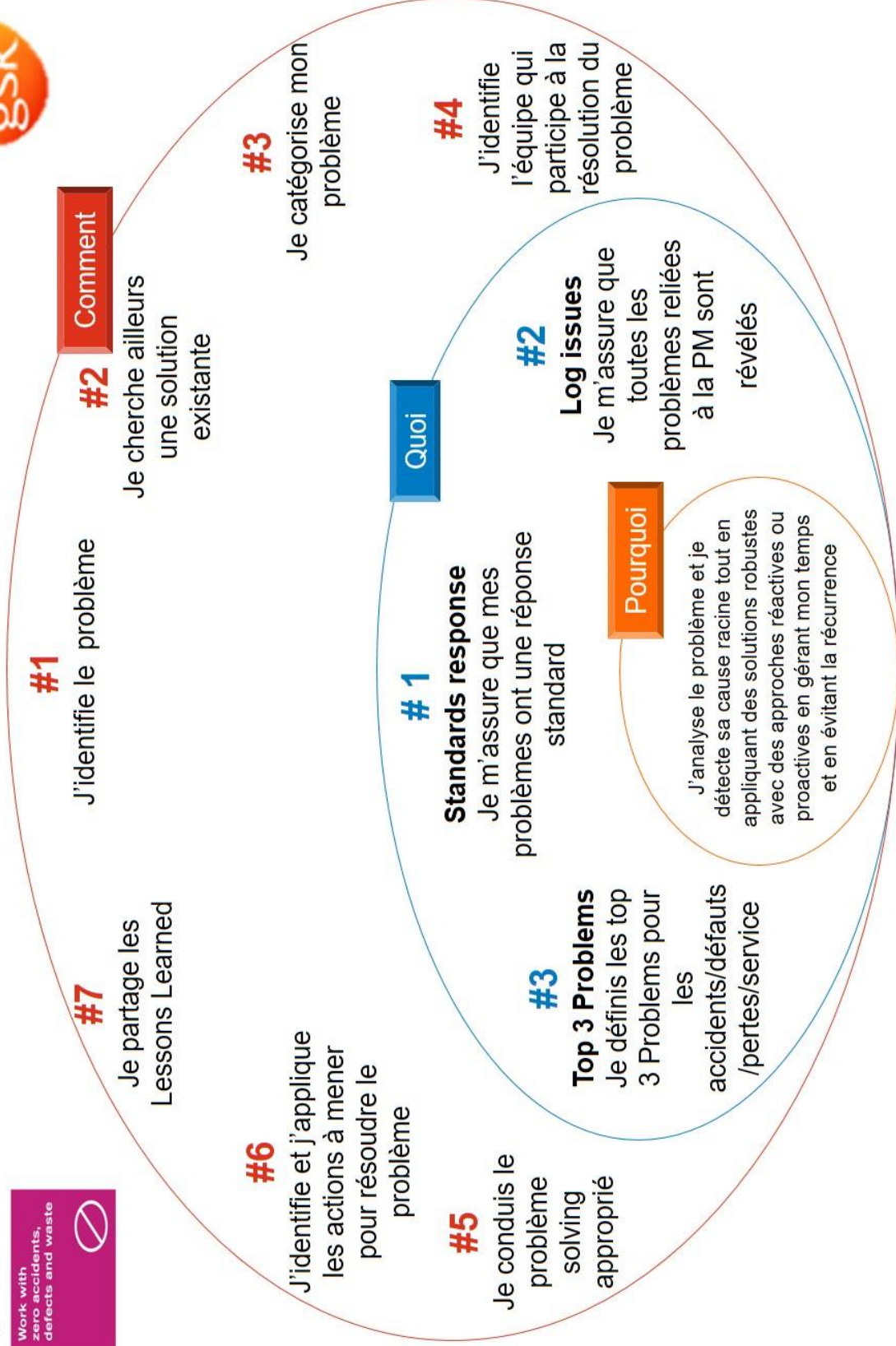
ANNEXE A: Performance Management



ANNEXE B – Problem solving



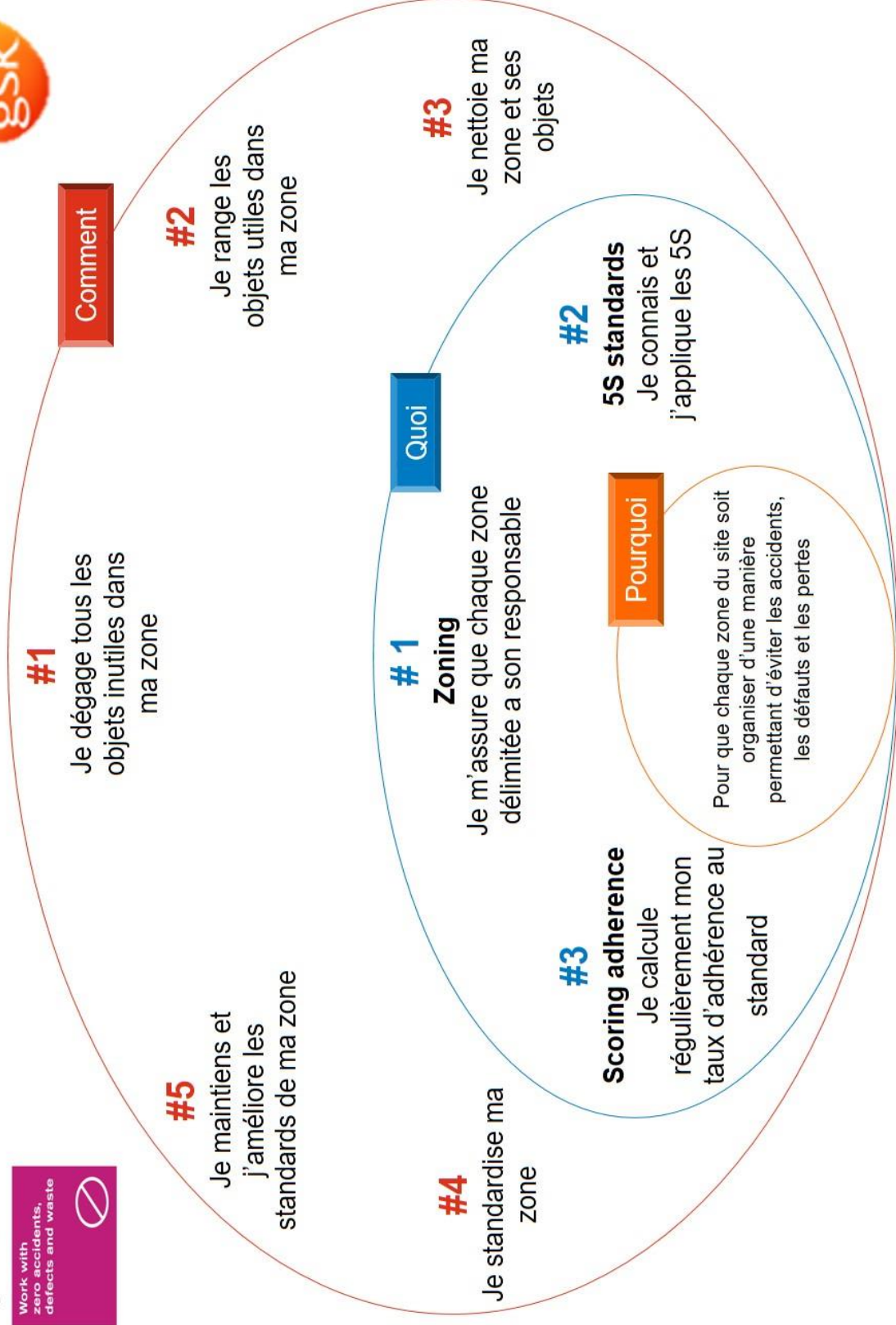
Problem Solving



ANNEXE C – Zoning/5S



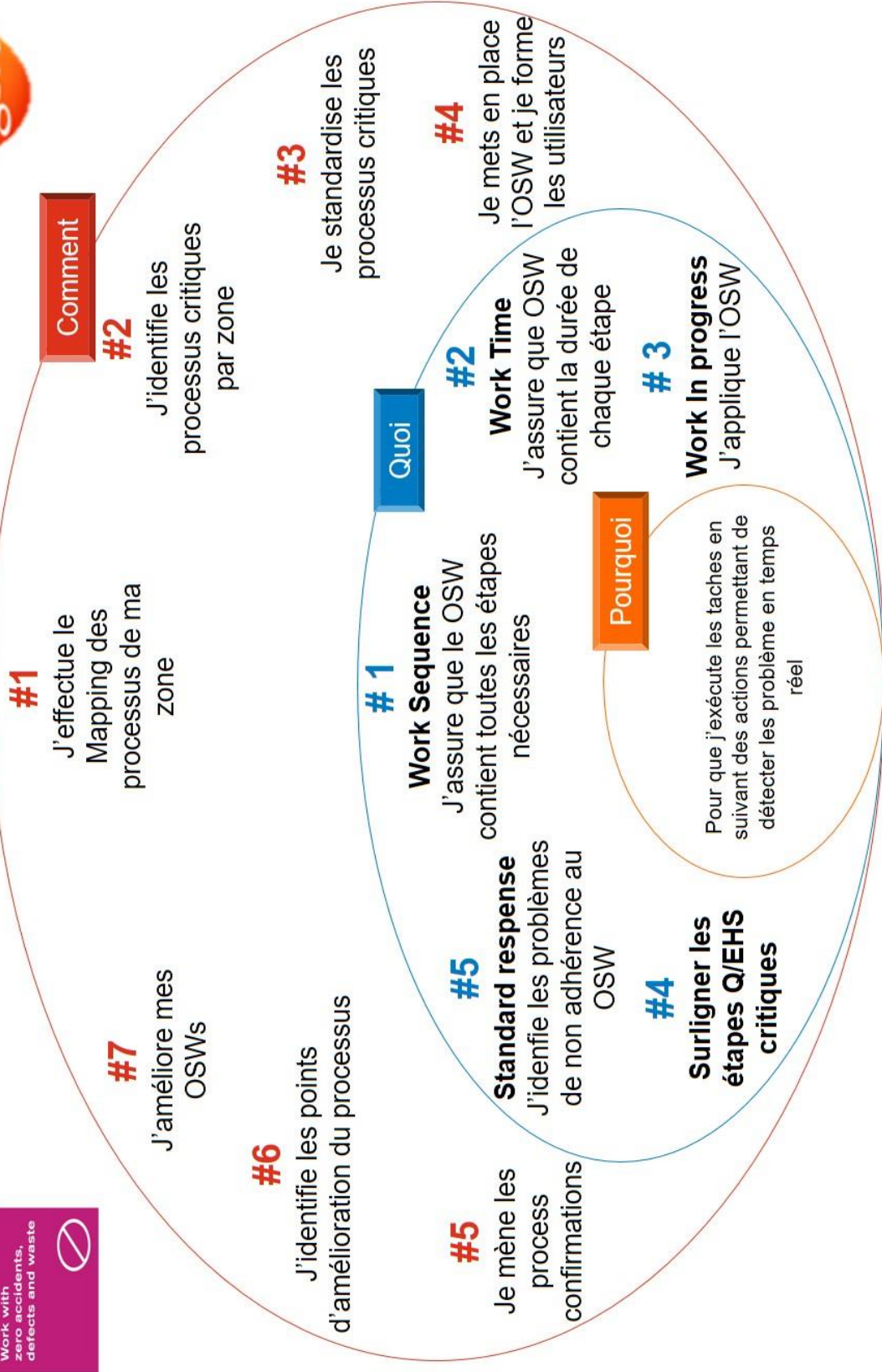
Zoning and 5S



ANNEXE D – Operator Standard Work



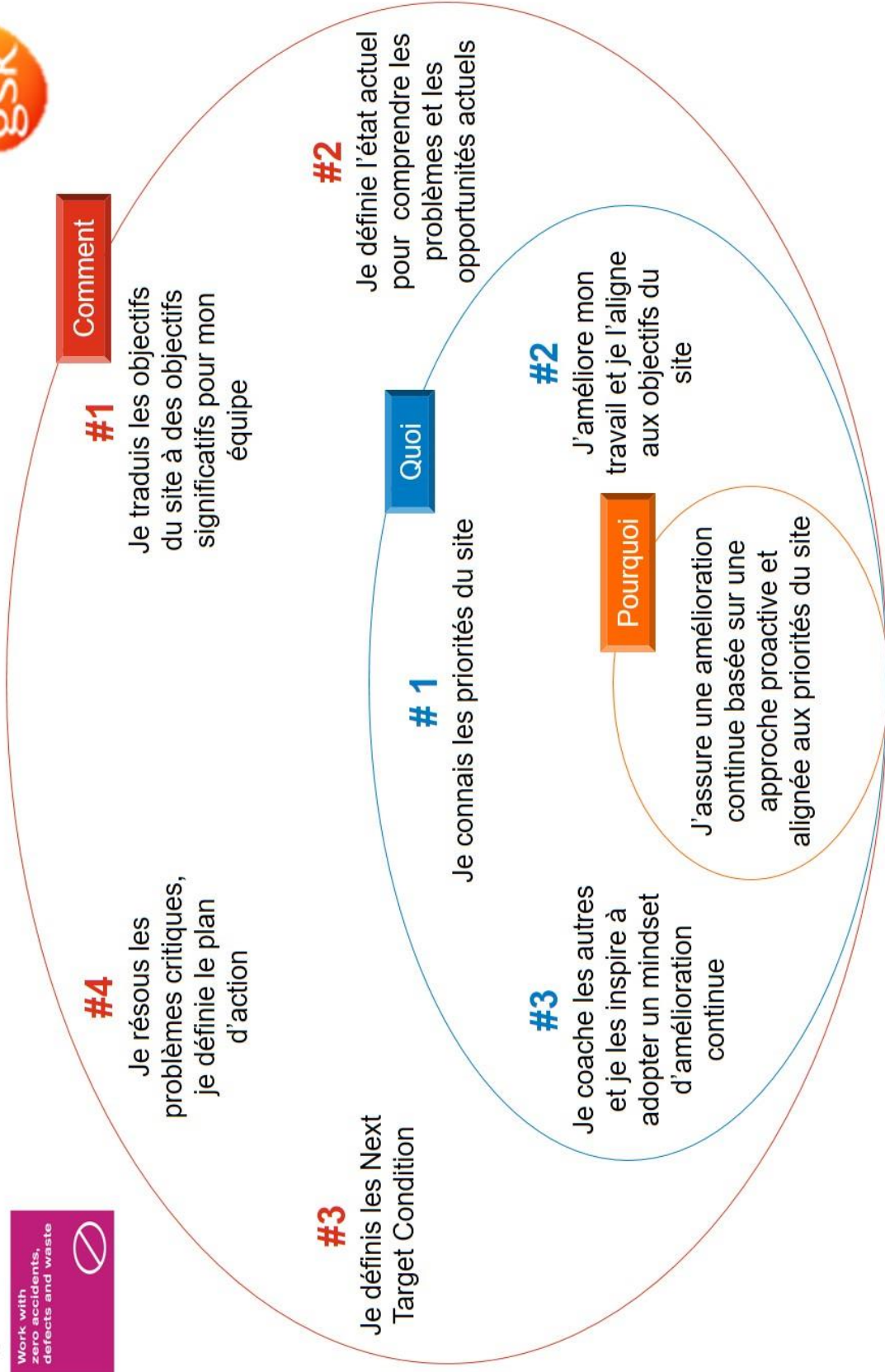
Operator Standard Work



ANNEXE E – CI at the Gemba



CI at the Gemba



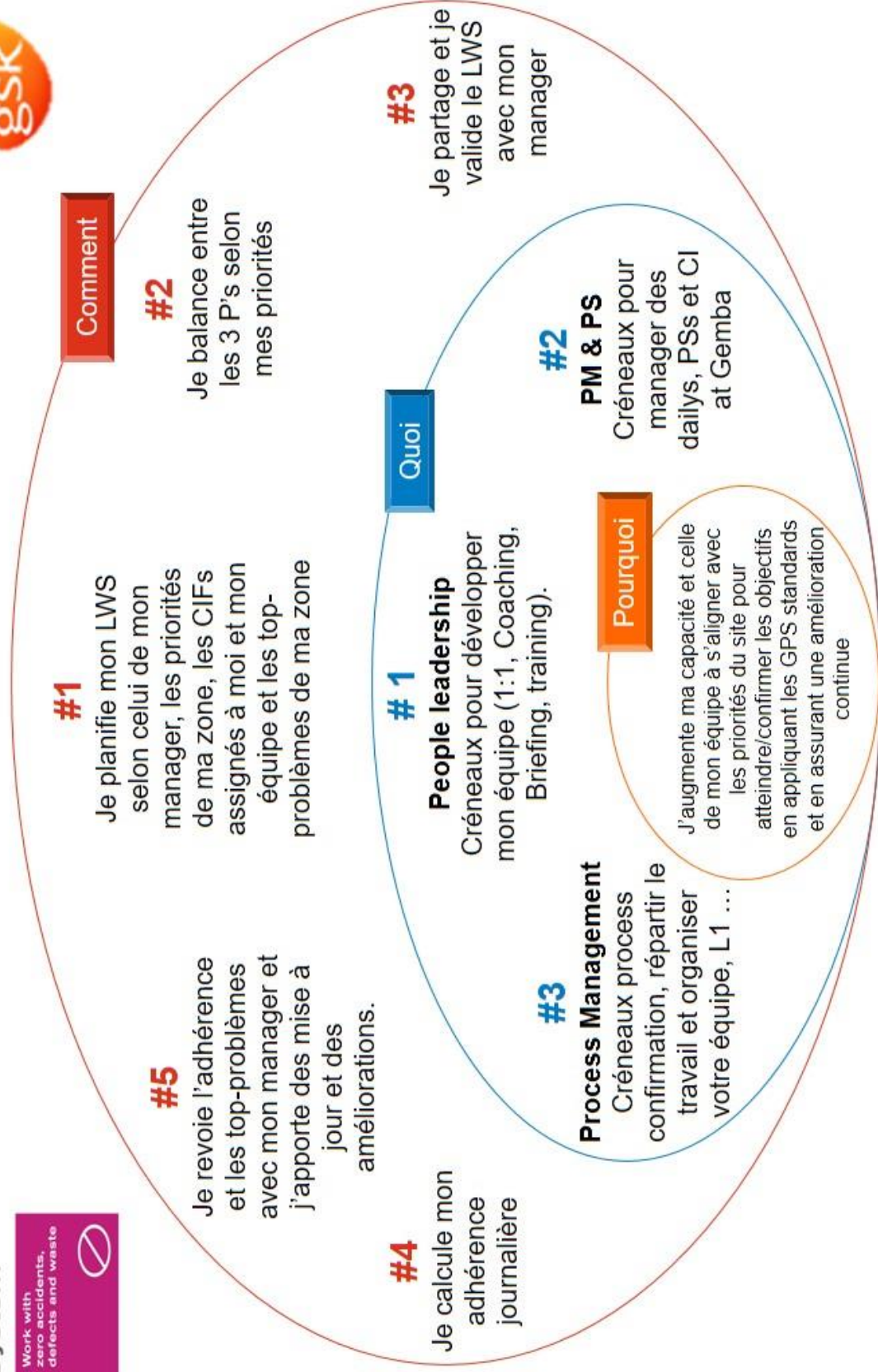
ANNEXE F – CI Competency

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
Seen it !	Done it under supervision !	Done it unsupervised !	Trained it !	Trained the trainers
Peut décrire les objectifs du déploiement du GPS, le business impact attendu et leur CI proficiency attendu	a appliqué toute les étapes du CIF d'une performance prioritaire reliée aux objectifs de la supply chain sous la supervision du manager et de l'équipe GPS	a appliqué toutes les étapes du CIF d'une performance prioritaire reliés aux objectifs de la supply chain et a démontré son bénéfice planifié à l'équipe GPS et au manager.	a supervisé un leader et ses subordonnés dans l'application du CIF	a entraîné des candidats au level 4 proficiency
Peut distinguer la performance réactive quotidienne de la performance proactive planifiée d'amélioration	ils ont reçu une formation sur les 4 points clés du processus d'amélioration continu assurée par l'équipe GPS ou leur manager pour exécuter chaque étape du processus,	a formé son équipe sur les 4 étapes du processus pour les engager à son application	a enseigné et coaché l'implémentation des 4 étapes du processus d'amélioration et assurer que ses bénéfices sont délivrés	/
a reçu une formation sur le Framework de l'amélioration continue, et comment chaque étape des 4 étapes du CIF est réalisée en pratique	A délivré les bénéfices cibles	A délivré les bénéfices cibles	a entraîné une leadership team et leur subordonné au level 3 proficiency	/
a été engagé dans un CIF d'amélioration prioritaire	/	/	/	/

ANNEXE G – Leader Standard Work



Leader Standard Work



ANNEXE H – Workbook ou checklist pour l'évaluation de la maturité du GPS

Basique	Score	Exigence
Zoning/5S	1	le plan de déploiement GPS est défini pour tous les départements
	1	Des zones de contrôle ont été établies, convenues, cartographiées et évaluées pour l'état actuel des 5S de l'entreprise et de toutes les installations contrôlées par GSK.
	1	un projet pilote a été complété jusqu'au 5eme S dans une zone opérationnelle et a prouvé ses bénéfices
	1	Les leaders et leurs équipes ont été formés sur le standard 5S
	2	Les 5S sont déployés dans 50% des zones opérationnelles de l'entreprise
	2	Tous les nouveaux employés sont formés aux standards 5S de leur zone dans un délai de 3 mois
	2	Les leaders ont formés leurs équipes sur l'application pratique des 5S sur terrain
	2	les leaders réalisent des process confirmation régulièrement
	2	Les 5S sont revus et améliorés régulièrement suite au problem solving effectué
	3	5S sont déployé jusqu'au 5eme S dans 100% des zones opérationnelles
	3	Le design de la solution 5S est simple et explicite
	3	Les 5S sont appliqués pour simplifier les tâches quotidiennes des équipes et réduire les erreurs
	4	Les 5S sont déployés dans toute l'entreprise et ses bénéfices sont atteints
	4	les 5S sont utilisé dans le cadre d'une approche systémique pour améliorer le flux est réduire les types de gaspillages
	5	Tout les employés ont démontré leur aptitude à introduire les 5S pour améliorer leur travail
OSW	1	le plan de déploiement GPS est défini pour tous les départements
	1	Les leaders et leurs équipes ont été formé sur le standards OSW
	1	un projet pilote a été complété dans une zone opérationnelle et a prouvé ses bénéfices
	1	Tout non adhérence au OSW est enregistré et considérée comme une opportunité d'amélioration
	1	L'alignement des OSW aux procédures et au système documentaire de l'entreprise est défini
	1	Les OSW nécessaires pour mener le processus sont visibles et affichés dans l'espace de travail
	2	50% des zones de la value stream ont implémenté des OSW
	2	l'adhérence aux OSW est régulièrement confirmée par les leaders
	2	les opérateurs et les experts des processus sont impliqués, dans la création, la revue et la révision des OSWs
	2	Quand les processus sont modifiés, les OSWs sont revus et révisés
	2	les Solutions 5S et OSW sont combinées pour augmenter l'efficacité
	3	100% des zones directes de la value stream possèdent des OSW
	3	L'exigence relative à l'OSW est examinée et, dans la mesure du possible, conçue.
	4	Champ d'application de l'OSW est étendue au niveau de toute les zones
	4	L'OSW est utilisé dans le cadre d'une approches systémique pour réduire les gaspillages
5	Tout les employés ont démontré leur aptitude à introduire les 5S pour améliorer leur travail	
PM	1	le plan de déploiement GPS est défini pour tous les départements
	1	Un projet pilote a été mené pour introduire les tableaux de contrôle visuel et le processus de Tiered accountability board dans un value stream prioritaire
	1	Les équipes utilisent le management de performance pour s'engager dans des discussions de performance
	1	Les top 3 problems sont visibles pour : Accidents, Qualité, perte
	1	PMB et accountability Board sont en place et respectent les caractéristiques exigés
	2	PMB et accountability Board sont en place dans 50% des zones opérationnelles de la value stream
	2	Les nouveaux employés sont formés sur le management de la performance de leur zone dans un délai de 3 mois
	2	l'accountability board permet de suivre et de clôturer les actions
	2	L'adhérence au standard PM est régulièrement confirmé par les leaders
	2	Les PMBs indiquent les objectifs d'amélioration critiques concernant : safety, quality, waste, et s'assurer qui sont communiqués et pertinents et significatifs pour l'équipe
	3	Les tableaux de contrôle visuels et les Accountability Boards associés sont mis en place dans 100% des zones directes
	3	Les problèmes systémiques sont révéles est compris au niveau du site, de la VS et des départements
	3	Le système PM est capable de démontrer l'amélioration de la performance entre année (n) et année (n-1)
	4	Le champ d'application du PM a couvert toutes les zones du site
	4	La performance est gérée sur les bases de la value streau
	4	Quand les objectifs sont atteints ou dépassés, la performance est revue
	5	Le performance est le meilleure de sa catégorie pour la sécurité, la qualité et les déchets
	5	Tous les employés démontrent leur capacité à incorporer le management de la performance dans leur travail quotidien

PS	1	Les leaders et leur équipes sont formés sur l'utilisation du PS et peuvent effectivement utiliser le PS process
	1	Un impact positif de l'application de la solution du PS effectué est visible dans un intervalle de 6 semaines au niveau des aires de travail dans la réduction des accidents, des défauts et des pertes.
	1	Le process mis en place peut définir et exposer régulièrement les top 3 problèmes actuels associés à la sécurité, aux défauts et aux pertes
	1	les causes primaires et les actions correctives sont identifiées et suivis via un système pertinent qui vérifie l'impact et assure l'efficacité
	2	Le standard PS est en place dans 50% des zones directes
	2	Tous les nouveaux employés sont formé sur le standard PS comme partie intégrante de leurs inductions
	2	un impact positif associé à la réduction des accidents, défauts et pertes est démontré dans un intervalle de 6 rapports est visible dans 50% des zones directes
	2	les top 3 problèmes sont revus, révisés, résolu en utilisant le processus PS
	2	les leçons apprises via les expériences GPS sont revus avant le développement des solutions issues des PSs effectués
	2	les leçons apprises sont transférées proactivement à travers le site
	3	Le standard PS est en place dans 100% des zones directes
	3	Un impact positif sur un au moins six intervalles de reporting, c.-à-d. six mois sur le site, VS / Fonction et six semaines au niveau de la zone de travail, la réduction des accidents, des défauts et des déchets est visible dans plus de 50 % des zones visées.
	3	Les trois principaux problèmes systémiques sont examinés d'un commun accord et résolu au moyen d'un processus de résolution de problèmes au niveau du site par l'équipe de SLT
	3	l'adhérence au PS est régulièrement confirmée par les leaders
	3	la qualité et l'efficacité des PS est régulièrement confirmés par les leaders
	4	La portée du standard est élargie pour couvrir toutes les zones du site.
	4	Un impact positif sur un au moins six intervalles de déclaration, c.-à-d. six mois sur le site, VS / Fonction et six semaines au niveau de la zone de travail, la réduction des accidents, des défauts et des déchets est visible dans plus de 75 % des zones visées
	4	Les problèmes systémique sont révélés et traité au niveau de la RSC
	5	Un impact positif sur un au moins douze intervalles de reporting, c.-à-d. 12 mois sur le site, VS/Fonction et 12 semaines au niveau de la zone de travail dans les accidents, les défauts et la réduction des déchets est visible dans tous les secteurs.
	5	Tous les nouveaux équipements et processus sont conçus pour intégrer les solutions précédentes via la base de connaissances GPS

CIF	1	le plan de déploiement GPS est défini pour tous les départements
	1	Le directeur du site et le responsable du GPS du site maintiennent continuellement un plan d'amélioration du site qui est urgent et extensible
	1	Le site a un temps d'amélioration imbriqué aux gemba et inscrit dans LSW.
	1	Au moins 10 % de la semaine de travail des DS et des SLT sont utilisés pour faire progresser leur propre CIF et encadrer d'autres leaders, le cas échéant.
	1	L'équipe du GPS soutient le SD et le SLT en assurant conjointement la prestation, le mentoring et le coaching
	1	Les progrès de chaque CIF sont suivis et visibles dans la zone de travail.
	1	Plan de développement des capacités des CI est défini pour tous les leaders (SD à FLL) Note - Les leaders sont responsables du développement de leurs subordonnés.
	1	Le SD et SLT ont atteint la compétence CI de niveau 2
	1	Les SLT-1 ont atteint la compétence CI de niveau 1
	1	Les SLTs du site et leurs subordonnés directs sont formés au coaching
	2	Au moins 10 % de la semaine de travail du SD, SLT et SLT-1 est utilisée pour faire progresser leur propre CIF et coacher d'autres leaders, le cas échéant
	2	L'équipe GPS soutient le SD, les SLT et les SLT-1 en assurant la prestation, le mentorat et le coaching
	2	Le directeur du site et au moins un autre membre du SLT ont atteint la compétence niveau 3 CI
	2	Les FLLs sont de niveau 1 en Compétence CI et tous les autres leaders ont atteint niveau 2 en compétence CI.
	2	Tous les nouveaux leaders doivent atteindre le niveau approprié dans les six mois.
	2	25% des leaders ont complété un CIF dont l'amélioration est prouvé par le suivi d'un KPI prioritaire
	2	Le site a actualisé son programme d'amélioration du site au moins une fois au cours des trois derniers mois.
	3	u moins 10 % de la semaine de travail des SLTs, à l'exception des FLLs, sert à faire progresser leur propre CIF et à encadrer d'autres leaders, le cas échéant.
	3	Tous les SLTs, à l'exception de FLLs, ont atteint en minimum un niveau 3 en Compétence CI, les FLLs ont atteint un niveau 1
	3	50 % des chefs de file ont terminé un CID qui peut démontrer l'amélioration d'un KPIs prioritaire

	4	L'équipe GPS du site a atteint la compétence de N4 CI.
	4	75 % des leaders ont complété un CIF qui peut démontrer l'amélioration d'un KPI prioritaire
	5	Au moins deux membres des SLTs ont atteint la compétence de Niveau 4 en CI.
	5	100 % des leaders ont complété un CIF qui peut démontrer l'amélioration d'un KPI prioritaire
	1	le plan de déploiement GPS est défini pour tous les départements
	1	Le LSW a fait l'objet d'un projet pilote dans au moins une zone de valeur directe et la chaîne de gestion connexe (SLT à FLL dans le cadre du volet de valeur du projet pilote).
	1	Les leaders et leurs équipes ont reçu une formation sur le Standards LSW
	1	Les leaders peuvent décrire le but du LSW
	1	25% du temps des leaders est inscrit sur le LSW, et l'adhérence aux créneaux inscrits est respectée
	2	LSW en place dans 50 % des zones direct de la VS au sein de chaque flux de valeur et des chaînes de gestion associées c.-à-d. SLT à First-Line Leader).
	2	Tous les nouveaux leaders reçoivent une formation sur le LSW dans le cadre de leur induction
	2	Le LSW est utilisé pour révéler des nouveaux problèmes et des opportunités
	2	Le LSW est révisé avec le manager direct au moins une fois chaque trois mois
	2	L'adhérence est > 50%
	3	LSW en place dans 100 % des zones directe de la VS au sein de chaque flux de valeur et des chaînes de gestion associées, c.-à-d. SLT à First-Line Leader).
	3	Les leaders revoient régulièrement les LSW de leur équipe et révèlent et résolvent les problèmes et encadrent une pratique plus efficace.
	3	Les leaders peuvent démontrer comment le LSW sont utilisés pour les rendre plus efficaces.
	3	l'adhérence au LSW des leaders est > 75%
	3	Le site a un format et une structure pour les LSW qui permettent de résoudre les problèmes inter fonctionnels
	4	Lec champ d'application du LSW couvre toute les fonctions et les aires du site
	4	l'adhérence au LSW des leaders est > 90%
	4	Le LSW est personnalisé pour atteindre les performance prioritaires du site et les CIFs
	5	L'adhérence au LSW des leaders est <95%
LSW	5	50% du temps mentionnée sur le LSW est consacré aux activités d'amélioration continue

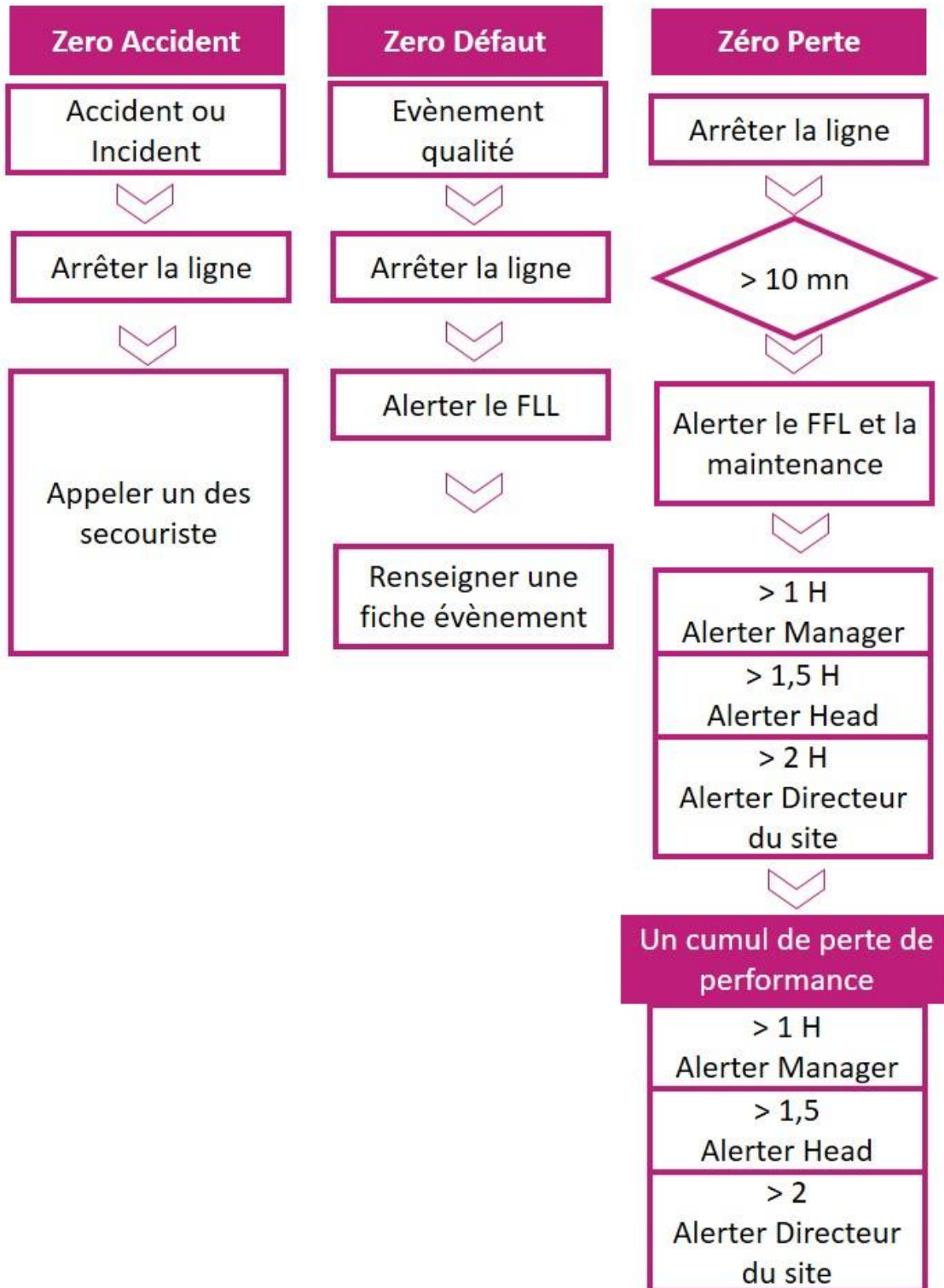
ANNEXE I – Plan de préparation de l’audit L3

		<p>1- Confirmer que les dailys de départements sont respectées, les attendues sont présents</p> <p>2- Confirmer que les actions issues des daily sont clôturées à temps</p> <p>2- Assurer que la logique Lag, Top 3, Lead est en place est comprise par l'équipe</p> <p>3- Problem statement conforme sur le PM pour chaque 0 pour adresser le glissement de lag</p> <p>4- Assurer que les KPIs sont à jour</p> <p>5- Assurer que les process confirmation sont mentionnés sur le LSW et le créneau est respecté</p> <p>6- Assurer que les TOP3 problems sont compris par les attendues de daily</p> <p>7- Pour chaque Lag, assurer que l'amélioration par rapport à l'année précédente est affichée</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

CI& Gemba	2	<p>1- Capabilities (Required level Leader=L3, FLL=L1)</p> <p>2- CIF Stories</p> <p>3- Actions Tracking</p>	<p>1- S'assurer que les stories des CIF 2018 sont finalisés et benefit est dérivé</p> <p>2- Finaliser les stories des CIF Q1 2019</p> <p>3- Connecter les PMS avec les CIF WH (Lag, Lead, PS, Impact LSW, 5S, OSW)</p> <p>4- Zone affichage de CIF précédent et en cours</p>	
LSW	3	<p>1- Training</p> <p>2- Purpose of LSW</p> <p>3- LSW review</p> <p>4- OSW, PM, PS, Team LSW, CIF ... included in LSW</p>	<p>1- S'assurer que les leaders peuvent décrire l'objectif des LSWs (Comment LSW aide à délivrer les priorités)</p> <p>2- S'assurer que les LSWs des managers et des FLLs contiennent des créneaux de Process confirmation : OSW, PS, PM, LSW, CI&Gemba, 5S (Spécifique)</p> <p>3- Confirmer que les sujets à travailler dans CIF, Process confirmation (OSW, 5S..) Sont spécifiés dans les créneaux scriptés et les résultats (actions, PS) sont scriptés sur le LSW.</p> <p>4- Confirmer que l'adhérence des LSWs > 75%</p> <p>5- Revoir les LSW avec les subordonnés pour les coacher et les aider à résoudre leurs problèmes et améliorer l'adhérence</p> <p>6- Préparer les évidences des améliorations des LSW</p> <p>7- Confirmer que les cross-functional problem solving scripté dans le LSW et le créneau est respecté</p>	

ANNEXE J – Processus d'escalade

Processus d'escalade



ANNEXE K – GPS Assessment questions

Questions	CI at the gamba	Reflection/Orientation	Preuve
Quelles sont les priorités d'amélioration du site ? Pourquoi ?	Citer les priorités d'amélioration du site, connaître les objectifs globaux du site et être capable de les aligner aux objectifs de la zone		Etape 1 de la story board
Quelles sont les activités d'amélioration qui vous ont été assignées à vous et à votre équipe par le GPS CI plan ? Comment sont-ils alignés aux priorités du site ?	Describe les CIFs en cours, connaître the actual situation et target, expliquer l'alignement avec l'objectif global du site		Etape 1 de la story board
Que veut dire le CIF ?	Le CIF est une méthode qui permet d'appliquer efficacement l'amélioration continue et permet de passer d'une approche réactive à une approche proactive.		NA
Quelle action d'amélioration vous menez actuellement ? Quel est son but ? Comment le site réalisera le bénéfice ?	Savoir présenter l'objectif de son CIF Expliquer le X-> Y de son CIF et comment il est relié à l'objectif global du site		CIF Storyboard
Comment l'équipe délivre elle cette amélioration ? Comment leur temps d'amélioration est respecté	Savoir expliquer le " qui fait quoi " qui est en charge de chaque action d'amélioration ainsi de montrer le créneau CI at Gamba scripté sur le LSW et comment le créneau est respecté		LWS
Quel est votre rôle? Quels sont vos inputs dans cette amélioration jusqu'à présent ?	Expliquer son rôle dans l'amélioration continue, comment il collecte les données et il les analyse		CIF Story-board
Comment le progrès de cette amélioration est suivi et rendu visible, montrez-moi les story-boards	Présenter le CIF, comment son objectif est aligné avec celui du site, the current state et les contraintes/opportunités identifiées, les Next Target Conditions, le PS réalisé et le plan d'action. Expliquer le bénéfice de ces actions d'amélioration (montrer le KPI qui suit le bénéfice apporté par les actions mise en place)		CIF Story-board
Quel est votre CI at gamba pour les 2 prochaines semaines, comment cela peut influencer votre amélioration actuelle ?	Préparer ses créneaux spécifiques de CI at Gamba de 2 semaines, expliquer comment ce plan va l'aider à améliorer son CIF, il doit expliquer les étapes d'amélioration et leurs bénéfices.		LWS
Quel est la dernière amélioration complète que vous avez menée ou à laquelle vous avez participé ? quel était son but ? Comment le site a réalisé son bénéfice? Quel est le % des leaders avec un CIF Complet	Citer la dernière action d'amélioration réalisée. Expliquer l'objectif de l'action qui a mené, pourquoi elle a été menée et quel est son bénéfice, quel est son alignement avec les objectifs du site		% des leaders avec un CIF complet
Quel était votre rôle ? Quel était votre input à chaque étape des CIF ?	Expliquer sa valeur ajoutée dans la conduite de l'amélioration continue, quel in put a-t-il ajouté dans la CIF		CIF Story-board
Comment le progrès de cette amélioration est suivi et rendu visible ? Montrez-moi les story Board?	Expliquer que le suivi des CIFs se fait au niveau du département (CIF Story Board) et avec des Gembas/Process confirmation avec la GPS team et Site Director. Mentionner le KPIs qui permet de suivre l'amélioration apportée par le CIF		CIF Story board
Quelles sont les nouvelles solutions 5S ou OSW que cette amélioration a créée ?	Présenter le story board et suivant les 4 étapes du CIF		OSW/5S en relation avec le CIF
		Reflection/Orientation	Preuve
	LSW		
Quelle logique avez-vous utiliser pour créer votre LSW ? Les keys features	En se basant sur le LSW de mon manager, les priorités de ma zone, les CIF assignés à moi et mon équipe, les top problèmes de ma zone et en balançant entre les 3 P, j'ai créé mon LSW		NA
Quel est le but du LSW?	Explique que le LSW est un outil qui me permet d'être plus concentré sur mes priorités, aligné avec les objectifs du site, faire des cross-functional problems solving, de s'assurer que les standards GPS sont in place et in use, de travailler sur mes améliorations et de s'assurer.		NA
Quelle est le % de votre adhérence ?	Etre au courant de l'adhérence de mon LWS et savoir expliquer l'écart sur mon LWS		LSW
Quelle était la dernière fois que vous avez revu l'utilisation du LSW avec votre manager ? Quels sont les leçons acquises ? Quels sont les outcomes ou les actions ?	Expliquer comment et quand je revois le LSW avec mon manager, quels problèmes ont été discutés, quelles sont les actions prises et comment mon LSW a été mis à jour.		NA
Comment votre LWS vous a aidé à révéler des nouveaux problèmes ou opportunités ? Partagez des exemples.	Expliquer comment je peux identifier des problèmes et des opportunités via process confirmation, CI at Gamba, Daily PM...		LSW

Comment le cross functional problem solving est scripté ?	Connaître le créneau du cross functional problem solving et le respecter	LSW
Comment utilisez-vous le LSW pour soutenir l'amélioration que vous menez ou dans laquelle vous êtes impliqués ? Comment avez-vous ajusté le contenu pour accélérer l'amélioration ?	Montrer les créneaux CI at Gemba et comment ils sont planifiés et respectés. Montrer que le créneau est une heure par jour ce qui représente plus de 10% de temps de travail	LSW de chaque leader
Comment utilisez-vous votre LSW pour faire des Process Confirmation ? CI at Gemba, LSW, PM, PS	Montrer les créneaux process confirmation (PS, SS, PM,)	LSW
Question SLT-1 : Comment votre équipe utilise le LSW? Comment le savez-vous ? Quels sont les acquis que vous pouvez partager ? Quels sont les outcomes ou les actions ?	Expliquer comment faire des process confirmation LSW de mon équipe, comment les revoir lors des One to One, partager des exemples comment j'ai aidé mon équipe à améliorer son LSW	Script adhérence
Question FLL : Comment votre LSW soutient le FLL Framework	LSW me permet d'allouer 70% de mon temps au shop floor et de m'aligner aux priorités de ma zone	L'adhérence au LSW
Question		
Performance management		
Question set 1 for SLT and SLT-1		
Quel est l'objectif de votre tableau de performance	Expliquer que le PM permet d'augmenter la capacité de mes collaborateurs à détecter et résoudre les problèmes pour atteindre les objectifs du site. Montrer les Lag KPIs	NA
Quels sont les lag measures, lead measures, top 3 problèmes? comment sont-ils revus pertinents et significatifs pour l'équipe	Expliquer la logique de choix Lag (montrer le rationnel de son choix: analyse pareto...) Top3 problèmes et comment sont-ils choisis selon le lag KPI et lead KPI (comment le lag est cascadié de l'objectif du site, expliquer le problème relatif au Lag et comment le lead est déterminé suite au PS effectué)	tableau de performance: Rationnel, lag, top3, lead
Comment la priorité d'amélioration de la VS est pilotée via PM board ?	Présenter les Lag KPIs des CIFs de la zone et comment leur suivi est fait dans le tableau PM (leur relation avec l'objectif du site)	KPIs prioritaires
Quelle est la team gagnante en termes de PM trends ? Quelle trend démontre l'impact positif du shift ? Quelle est l'impact des PS sur le KPI?	Montrer le suivi horaire des KPIs par shift de ma zone, et comment les PS effectués ont un impact positif sur les KPIs cibles et leur contribution dans l'amélioration de l'objectif du site	Lead KPI
Quelle est la différence entre la performance de cette année et celle de l'année passée?	Montrer les Lag KPIs de l'année en cours vs l'année passée et expliquer les améliorations	Performance trend
Question pour SLT/SLT-1 : Comment votre équipe utilise le tier PM ? Comment vous le savez ? Quel learning vous pouvez partager ? Quels sont les outcomes ou actions ?	Expliquer le standard d'animation de tier, quelles sont les attentes, comment il est dérivé. Expliquer comment faire des Process Confirmation et comment assurer que les keys features de PM de mon équipe sont in place et in use	Standard d'animation
Question pour SLT/SLT-1 : Comment votre équipe applique le PS ? Comment vous le savez ? Quel learning vous pouvez partager ? Quels sont les outcomes ou actions ?	Expliquer comment se fait l'identification d'un problème via un KPI ou un PC, Comment le tracer sur l'issue log, comment utiliser l'arbre de catégorisation des problèmes pour déterminer le type du PS à mener. Expliquer comment le créneau est fixé pour dérouler les PSs (LSW). Expliquer le Process Confirmation que je mène pour assurer que les keys features de PS sont in place et in use	NA
Question set 2 for FLL		
Quel est l'objectif de votre tableau de performance	expliquer que le PM permet d'augmenter la capacité de mes collaborateurs à détecter et résoudre les problèmes pour atteindre les objectifs du site	PM/IB
Question pour FLL, prod/Labo : Comment vous mesurez le real time performance durant le shift/jour ? C'est quoi et pourquoi ce target ?	Montrer et expliquer le tableau de suivi horaire de la performance de la zone, expliquer le target par shift/heure et comment le target a été calculé et quelle est sa relation avec l'objectif global du site	Suivi Horaire
Que se passe-t-il quand vous n'atteignez pas votre objectif, comment capturez-vous les raisons pour cet écart ? pour cette semaine quelle est la plus grande raison?	Montrer et expliquer le standard response des objectifs et le standard d'escalade pour les opérateurs/analytes et comment il est appliqué quand les objectifs ne sont pas atteints. Donner un exemple d'un écart de performance de la semaine, comment il est tracé dans l'issue log.	PM/ Tableau suivi horaire
Question FLL Prod : Comment vous progressez sur le plan de la semaine ?	Montrer mes KPIs output de la semaine en les comparant avec le plan de la semaine effectuée, expliquer comment faire pour progresser sur le plan et respecter les KPIs planifiés	KPI

Quel est le standard responses de KPI? Quand est-ce que c'est arrivé la dernière fois ?	Montrer le standard response du KPI et donner un exemple quand et comment appliquer le standard de réponse, comment tracer le problème sur l'issue log. Montrer le problem solving effectué	KPI/Issue log/PS books
C'est quoi le triggers pour une réponse rapide? Quand est-ce que ça était utilisé pour la dernière fois ?	Montrer le processus d'escalade et donner un exemple comment l'opérateur a escaladé le problème au FTL, la réaction du FTL/Maintenance.	Processus escalade
	Question	Reflection/Orientation
	Problem solving	Prevue
Vérifiez votre issues log, combien de problèmes avez-vous enregistré cette année, comment l'enregistrement des issues déclenche le problem solving	Montrer les problèmes tracés dans l'issue log et expliquer la catégorisation des problèmes et quel genre de problème déclenche le processus du problem solving	Issue log
Regardez le PS folder, Combien d'exemples de problèmes solving l'équipe a exécuté cette année?	Montrer l'issue log, donner des exemples (Points rouges sur le KPI vs problème tracé sur l'issue logue) (Expliquer la relation entre les KPIs non atteints et le problème tracé sur la log issue)	Issue Log
Comment le focus est équilibrée entre S,Q,W ?	Montrer des PS effectués en EHS, Quality et Waste, s'assurer que le focus est équilibrés entre les problèmes S,Q,W	Tableau de performance
Combien de problèmes solving avez-vous personnellement mené?	Montrer le PS book et donner le nombre des problèmes solving menés	PS book
Sélectionnez et envoyez des exemples de PS de S,Q,W (problem statement, impact, root cause, solution, impact vérification sur le KPI)	Montrer le PS Book et des exemples de PS	PS Book
Comment les lessons learned d'autres zones ont été appliqués sur votre zone? Comment les lessons learned sont partagées ?	Montrer les bonnes pratiques appliquées dans les autres zones et exécutées sur la zone, montrer quelques LLC de ma zone, expliquer comment se fait le partage des bonnes pratiques lors de GPS council	Fiches lessons learned
Quels sont les exemples de PS dont les solutions sont standardisées avec 5S et OSW?	Montrer des exemples de PS dont la solution est de faire un OSW/5S, montrer les OSW/5S et l'impact sur les KPIs après implémentation	Exemple d'un PS simple et complexe
	Question	Prevue
	5S and OSW:	
Quels sont les mises à jours des 5S OSW des 12 derniers mois ? Comment les 5S OSW considérés comme une réponse aux PS ? Comment les 5S sont utilisés pour soutenir l'OSW	Montrer les différentes versions des OSW/5S, Pourquoi et comment ont-elles été updates et qual est le bénéfice de leur mise à jour. Montrer des exemples des 5S OSW issus des PS. Montrer un exemple de 5S et le lien avec les OSW.	Exemple 5S OSW
Pourquoi c'est un problème ? Quelles est la root cause ? Montrez un exemple 5S OSW solution. Key features.	Montrer le problème sur l'issue log et son impact sur le KPI. Montrer le PS et expliquer la root cause, montrer le plan d'action de PS et la solution 5S OSW implémentée et le bénéfice d'implémentation. Expliquer le respect des Keys features.	Issue log/ le PS effectuée
Comment vous accompagner votre équipe dans la création des solutions ?	Expliquer l'application du LSW dans le suivi de l'équipe, de la génération d'idées jusqu'à l'implémentation de la solution	Quick kaizen/ creneau coaching et process confirmation sur le LSW
Comment la solution 5S OSW adresse la root cause ? C'est quoi le bénéfice et comment est-il mesuré? Montre moi les données .	Expliquer le choix de la solution 5S OSW qui élimine la cause racine du problème, Montrer que cette solution a un bénéfice qui doit être relié à l'objectif global du site	Montrer le KPI qui permet de suivre la solution 5S OSW
Comment le standard attendu est enregistré et affiché? Self explanatory design	Montrer le PS et la root cause, l'impact sur le KPI et le bénéfice calculé	
Comment les 5S et OSW sont process confirmed? Montre moi système?	Expliquer comment les 5S et OSW sont confirmés, comment leur implémentation est vérifiée, et comment le résultat reflète la réelle performance	Montrer la checklist des process confirmation
Quels sont les learnings de ces confirmations? Ou avez-vous tracé les issues? Comment vous l'avez amélioré ?	Donner un exemple des problèmes identifiés lors des process confirmations, montrer comment le problème est tracé dans le issue log, et comment l'amélioration est apportée après la détection lors des process confirmation	Issue log/ lesson learned
Quel est l'objectif des 5S ?	Expliquer que les 5S permettent une organisation de l'espace afin d'atteindre zero accident, zero défaut, zero perte et améliorer le service	NA
Quel est l'objectif d'OSW ?	Expliquer que les OSW permettent d'éliminer la variabilité de l'exécution des tâches afin d'atteindre le zero accidents, zero défaut, zero perte et améliorer le service	NA

ANNEXE L – Résultats du self-assessment Q1-2019

		CQ4-2018 Q1-2019		Statut	
Basics		Exigences		Statut	
Level	Scoring	Exigences		Statut	
SS	4	Les SS sont déployés dans toute l'entreprise et ses bénéfices sont atteints			
	4	les SS sont utilisés dans le cadre d'une approche systémique pour améliorer le flux et réduire les types de gaspillages			
OSW	3	100% des zones directes de la value stream possèdent des OSW's			
	3	L'exigence relative à l'OSW est examinée et, dans la mesure du possible, conçue.			
PM	3	Les tableaux de contrôle visuels et les Accountability Boards associés sont mis en place dans 100% des zones directes			
	3	Les problèmes systémiques sont révélés et compris au niveau du site, de la VS et des départements			
PS	3	Le système PM est capable de démontrer l'amélioration de la performance entre année (n) et année (n-1)			
	3	Le standard PS est en place dans 100% des zones directes			
PS	3	Un impact positif sur un ou moins six intervalles de reporting, c.-à-d. six mois sur le site, VS / Fonction et six semaines au niveau de la zone de travail, la réduction des accidents, des défauts et des déchets est visible dans plus de 50 % des zones visées.			
	3	Les trois principaux problèmes systémiques sont examinés d'un commun accord et résolus au moyen d'un processus de résolution de problèmes au niveau du site par l'équipe de SLT			
PS	3	l'adhérence au PS est régulièrement confirmée par les leaders			
	3	la qualité et l'efficacité des PS est régulièrement confirmées par les leaders			
CIF	2	L'équipe GPS soutient le SD, les SLT et les SLT-1 en assurant la prestation, le mentorat et le coaching			
	2	Le directeur du site et au moins un autre membre du SLT ont atteint la compétence niveau 3 CI			
CIF	2	Les FLLs sont de niveau 1 en Compétence CI et tous les autres leaders ont atteint niveau 2 en compétence CI			
	2	Tous les nouveaux leaders doivent atteindre le niveau approprié dans les six mois.			
CIF	2	25% des leaders ont complété un CIF dont l'amélioration est prouvée par le suivi d'un KPI prioritaire			
	2	Le site a actualisé son programme d'amélioration du site au moins une fois au cours des trois derniers mois.			
LSW	3	LSW en place dans 100 % des zones directes de la VS au sein de chaque flux de valeur et des chaînes de gestion associées, c.-à-d. SLT à First-Line Leader)			
	3	Les leaders reviennent régulièrement les LSW de leur équipe et révèlent et résolvent les problèmes et encadrent une pratique plus efficace			
LSW	3	Les leaders peuvent démontrer comment le LSW sont utilisés pour les rendre plus efficaces.			
	3	l'adhérence au LSW des leaders est > 75%			
	3	Le site a un format et une structure pour les LSW qui permettent de résoudre les problèmes inter fonctionnels			
		Prévue		Opportunité d'amélioration	
		présence du zoning global + sub zone, chaque zone possède son standard SS		Process confirmation, ZMP	
		Les SS sont utilisés dans une approche de réduction des Accidents, des défauts, des pertes et d'amélioration au service			
		Un exemple de OSW de chaque zone		Développer des solution Poka Yoke et respecter les Process confirmation	
		Respect des caractéristiques clés des OSW			
		les PMB's sont mis en place au niveau de toute l'entreprise		Aligner la formes des lead KPI's pour respecter les caractéristiques clés de la formes des KPI's	
		Les top3 problem sont inscrits sur tous les PMB's de l'entreprise			
		Affichages des KPI (2018)			
		Les PS Book sont mis en place dans 100% des zones du site		améliorer l'impact positif des PS dans le ven	
		Revoir les KPI's de chaque zone, détecter l'amélioration à travers les KPI's			
		Les top 3 problem sont inscrit sur tous les PMB's			
		Présence des créneaux dédiés aux process confirmation inscrits sur LSW des managers			
		Les leaders assurent que les caractéristique clés du PS sont respecté vis les process confirmation			
		Les LSW de l'équipe GPS comment des Créneaux dédiés au coaching des SD SLT et SLT-1) construire et délivrer les CIF's			
		SD et 100% des SLT sont niveau 3		possibilité d'atteindre le niveau 3 par le coaching des 10% des leaders restants	
		100% des FLL's are L1.			
		1 seul nouveau leader a été désigné en 3 moi et a atteint le L3			
		90% des leaders ont complété un CIF dont l'amélioration est prouvée par le suivi d'un KPI's			
		présenté le site continuous improvement plan			
		100% des leaders possèdent leur LSW à jour			
		Les leaders prévoient un créneau sur leur LSW pour encadrer leur équipes à créer leur LSW		l'adhérence est entre 75% et 80%, possibilité d'atteindre 90% d'adhérence	
		Lors de l'entretien avec l'auditeur			
		Leader LSW KPI			
		Voir les créneaux dédié au PS entre les départements			

ANNEXE M – Plan d’audit L3

Date	Start time	Finish time	Activity	Localisation	Attendees	Assessor nominated interviewee	Assessor	GPS		
Day1										
	08:30	09:00	Introduction to assessment process	TP13 Room	SLT	NA	Paul	GPS Lead		
Mon	09:00	10:00	Desktop assessment: 1. Review the deployment plan - how will it guarantee leader CI development and delivery of the planned benefits? 2. Review waste diagnostic outputs. 3. Review the site CI plan, how are people aligned and assigned and when was it last refreshed? 4. Review advance desktop data for each GPS basic.	Inspection room	Core team : GPS Lead GPS Practitioner	GPS Lead GPS Practitioner				
Mon	10:00	12:30	Assessment of CI at the Gemba and Leader Standard Work	Inspection room	Core team : GPS Lead GPS Practitioner	10:00 - Site Director 11:00 - Production Director 11:45 - Quality Director	Paul	GPS Lead		
	12:30	13:00	Lunch							
	13:00	17:00	Assessment of CI at the gemba and leader standard work	Inspection room	Core team : GPS Lead GPS Practitioner	13:00 SLT-1 AB Production Manager 14:00 SLT-1 QC Manager 15:00 SLT-1 OQ Manager 16:00 AB Production FLL (LSW only) x 2 16:45 Quality FLL (LSW only) x 2	Paul	GPS Lead		
	17:30		Cloture du J1							
DAY 2										
Tue	08:30	11:00	Assessment of CI at the Gemba and Leader Standard Work	Inspection room	Core team : GPS Lead GPS Practitioner	08:30 - Engineering Director 09:15 - Logistics Director 10:00 - NAB Production Manager	Paul	GPS Lead		
	11:00	12:00	Assessment of performance management and problem solving	Site PMB	Core team : GPS Lead GPS Practitioner	11:00 - SLT Board with Site Director	Paul	GPS Lead		
	12:00	13:00	Lunch							
	13:00	16:30	Assessment of performance management and problem solving / OSW & 5S	Production	Core team : GPS Lead GPS Practitioner	13:00 AB Production VS Board 13:45 AB Production Area Board - mfg 14:30 AB Production Lineside - mfg 15:15 AB Production Area Board - packaging 16:00 AB Production Lineside Board - packaging	Paul	GPS Lead		
	17:00	17:15	Review with GPS Lead	Inspection room	GPS Lead	NA	Paul	GPS Lead		
	17:15	17:30	Review with Site Director	Inspection room	Site director	NA	Paul	GPS Lead		
	17:45		Close and leave Site						Paul	GPS Lead
DAY 3										
Wed	08:30	12:30	Assessment of performance management and problem solving / OSW & 5S	Quality	Core team : GPS Lead GPS Practitioner	08:30 Quality Area Board - with Quality Director 09:15 QC Area Board - QC Manager 10:00 OQ Area Board - with OQ Manager 10:45 Warehouse Area Board - with Warehouse Manager 11:30 - Warehouse Supervisor LSW	Paul	GPS Lead		
	12:30	13:00	Lunch							
	13:00	14:30	Assessment of LSW	Salle TP13	Core team : GPS Lead GPS Practitioner	13:00 Maintenance Manager 13:45 EHS Director	Paul	GPS Lead		
	14:30	17:00	Report generation and extra data contingency	Salle TP13	PR	NA	Paul	GPS Lead		
	17:00	17:15	Review with GPS Lead	Salle TP13	Akli	NA	Paul	GPS Lead		
	17:15	17:30	Review with Site Director	Salle TP13	Site director	NA	Paul	GPS Lead		
	17:30		Close and leave Site						Paul	GPS Lead
DAY 4										
Thurs	08:00	09:00	Report generation and extra data contingency	Salle TP13	Core team : GPS Lead GPS Practitioner	NA	Paul	GPS Lead		
	09:00	09:30	Site feedback pre-meeting	Salle TP13	PR, Site Director / GPS Lead	NA	Paul	GPS Lead		
	09:30	10:30	Close out meeting	Close Out Meeting with SLT	GPS Lead	NA	Paul	GPS Lead		
	10:45		Close and leave Site							