

2024

Foundation Wellness

Un voyage vers l'efficacité et la rentabilité



**FOUNDATION
WELLNESS**

INFORMATIONS SUR LES CLIENTS

Foundation Wellness abrite une collection de marques offrant des remèdes simples et efficaces pour le soulagement de la douleur, la prévention, le confort, le soutien et le bien-être général. De grands noms du secteur des orthèses et des soins du pied, tels que PowerStep®, CURREX®, Foot Petals® et FLAT SOCKS®, ainsi que la marque d'analgésiques topiques naturels Doctor Hoy's®, permettent aux individus de mener une vie active et sans douleur. En tant que principal fabricant de semelles orthopédiques aux États-Unis, l'entreprise produit et distribue des semelles orthopédiques, des chaussures et des produits de soins des pieds pour diverses entreprises. Avec près de neuf décennies d'expérience, les consommateurs font confiance à Foundation Wellness pour obtenir une base solide de bien-être à chaque étape de leur parcours.

SITUATION INITIALE ET DÉFIS

Dans l'industrie manufacturière, avant la mise en œuvre d'un système d'exécution de la fabrication (MES), Foundation Wellness s'appuyait sur des processus manuels d'enregistrement des données, ce qui avait un impact négatif sur plusieurs aspects de la production. Les processus manuels entraînaient des inefficacités dans la gestion de l'atelier et l'optimisation à long terme.

Le manque de visibilité nuit à la capacité de réaction

La réactivité aux problèmes de production a été considérablement affectée. Par conséquent, dans certains cas, les problèmes ont mis plus de temps que nécessaire à être résolus, ce qui a eu un impact négatif sur les résultats de l'entreprise. L'équipe dirigeante ne disposait pas des informations nécessaires pour réagir en cas de besoin.

Le manque de données conduit à une approche "Jeu de piste" dans les usines

De nombreuses usines qui ne disposent pas de systèmes de données sont souvent confrontées au problème du "jeu de piste". C'est ainsi qu'Eric Jarvis, directeur des opérations de Foundation Wellness, décrit la situation. Les entreprises s'attaquent au problème du jour, au lieu d'adopter une approche à long terme pour le résoudre. Sans accès aux données, il devient difficile d'identifier les principales raisons des temps d'arrêt et



Siège de Foundation Wellness, États-Unis d'Amérique.

de l'indisponibilité de la ligne de production sur une certaine période. Au lieu de consacrer du temps aux choses importantes, les usines finissent par se concentrer sur les problèmes quotidiens qui ne cessent d'apparaître.

La collecte manuelle de données entrave la prise de décisions stratégiques

La collecte manuelle des données n'a pas permis d'obtenir des données agrégées pour l'analyse. Pourtant, la direction s'appuyait sur ces données pour faire le bon choix en matière d'investissements en capital et en ressources. Par conséquent, la direction devait trouver manuellement les pertes maximales réelles et les raisons de l'arrêt d'une ligne de production. Pour cela, il fallait trier les données, les fiches de temps d'arrêt et les calculs manuels pour les analyser et en tirer des conclusions. Un processus complexe, long et incertain.

OBJECTIFS

C'est pourquoi la Fondation Wellness a cherché à investir dans un système de gestion de l'environnement capable de fournir des données et des analyses essentielles pour améliorer l'efficacité de la production. Le paradigme opérationnel envisagé donne la priorité à la prise de décision fondée sur les données. Cette

”Le fait d’avoir les informations essentielles à portée de main améliore vraiment notre capacité à superviser les opérations en toute confiance et à gérer efficacement notre atelier”

Eric Jarvis, directeur des opérations

approche vise à donner aux opérateurs, aux dirigeants et à la direction des informations exploitables, facilitant ainsi l’amélioration continue des processus dans le but d’améliorer les résultats de l’entreprise. L’accent est mis sur l’exploitation des données TRS et la visualisation efficace de l’atelier.

VALEUR AJOUTÉE ET SOLUTION

Cependant, avant de décider de la solution à mettre en œuvre, Foundation Wellness a pris certaines mesures pour gérer le processus de manière globale. Dans un premier temps, elle s’est attachée à instaurer la confiance et à démontrer les avantages de l’utilisation du système MES à toutes les parties prenantes. En outre, des processus ont été mis en place pour l’amélioration continue de la production. Après avoir accompli ces tâches préliminaires, Foundation Wellness a choisi d’utiliser la solution FORCE MES FLEX. Le nouveau système a été introduit par étapes pour permettre une phase de familiarisation avec la nouvelle façon de travailler.

Amélioration du TRS de près de 8 % au cours de la première année

Après avoir mis en œuvre FORCE MES FLEX, Foundation Wellness dispose aujourd’hui de l’information nécessaire pour s’attaquer aux principales pertes de temps d’arrêt. Grâce à la préparation de leur organisation, aux données agrégées et aux projets nécessaires pour réduire les temps d’arrêt, ils ont considérablement amélioré le TRS de 77 % à près de 85 %. Ainsi, l’utilisation de données intelligentes améliore la prise de décision stratégique. Plutôt que de jouer au chat et à la souris, les équipes de l’atelier peuvent se concentrer efficacement sur les améliorations à long terme.

Le taux de ferraille est passé de 4 % à 3 %

En ce qui concerne la réduction des rebuts, une ancienne analyse des données de la carte de pointage mensuelle a montré que le taux de rebut moyen se maintenait constamment à 4 %. Toutefois, les chiffres actuels de cette année indiquent une baisse à moins de 3 %, ce qui représente une amélioration significative d’un point par rapport à la base de référence initiale de 4 %.

Supervision opérationnelle renforcée pour toutes les équipes

Toutes les équipes concernées sont désormais en mesure de rester informées des opérations menées dans l’atelier grâce à la visualisation de données intelligentes agrégées. Cela a réduit la nécessité d’une paperasserie fastidieuse, permettant à toutes les personnes impliquées de travailler de manière plus efficace et plus moderne. La représentation visuelle des lignes de production leur permet d’identifier rapidement les problèmes et d’y répondre avec la rapidité nécessaire. En outre, la vue d’ensemble de l’usine permet aux responsables de comprendre clairement où ils doivent concentrer leur attention.

Une production plus rationalisée

Les opérateurs des machines jouent un rôle crucial dans la réalisation des objectifs de production de manière efficace et dans le respect des délais. Les données qu’ils fournissent permettent à la direction de prendre des décisions éclairées concernant l’affectation des ressources et l’amélioration du lieu de travail. En conséquence, la production devient plus rationnelle et peut atteindre ses objectifs plus facilement. Enfin, l’ensemble du travail des opérateurs de machines s’en trouve amélioré.

CONCLUSION

En résumé, Foundation Wellness est passée d’un système de données inadéquat à une usine intelligente. La mise en œuvre d’un système d’exécution de la fabrication (MES) a permis d’améliorer considérablement les processus de production, de rationaliser les procédures d’enregistrement des données et d’accroître la productivité globale. Cette transformation a été réalisée grâce à un changement de culture organisationnelle qui a permis d’adopter l’utilisation des données. En fournissant à toutes les parties prenantes les informations nécessaires à l’amélioration des processus. Cela a permis de prendre de meilleures décisions et d’accélérer les temps de réponse dans les opérations quotidiennes, ce qui s’est traduit en fin de compte par une augmentation des résultats de l’entreprise.

Interview avec Eric Jarvis

Directeur des opérations chez Foundation Wellness



*Eric Jarvis, directeur des opérations
chez Foundation Wellness*

Notre expert s'entretient avec Eric Jarvis, directeur des opérations chez Foundation Wellness, à propos de la mise en œuvre de la solution FORCE MES FLEX. Eric Jarvis a été un manager dans le domaine de la fabrication pendant plus de 17 ans et a exercé diverses fonctions dans différentes entreprises. Sa mission : "Je suis passionné par tous les systèmes applicables qui soutiennent l'amélioration continue dans une usine."
Interview par Alex Gerrish

Qui est Foundation Wellness ?

Eric Jarvis: Foundation Wellness est un fabricant de produits de santé et de bien-être en pleine croissance, dont le siège se trouve à Wadsworth, dans l'Ohio (États-Unis), où nous fabriquons nos propres produits de marque et travaillons en sous-traitance pour d'autres marques importantes.

Dans le cadre de nos activités d'ingénierie à façon, nous fournissons des matériaux de produits à divers clients. Notre plus gros client dans ce domaine est Red Wing, qui fabrique les bottes Red Wing que la plupart des gens

connaissent. Nous travaillons également pour New Balance. Enfin, nous avons beaucoup de clients militaires, car nous fournissons des semelles pour de nombreuses bottes militaires.

Qu'est-ce qui vous a amené à rechercher une solution MES (Manufacturing Execution System) ?

Eric: En premier lieu, nous recherchions un système MES pour être en mesure de saisir avec précision la façon dont nous fonctionnons dans notre atelier. Deuxièmement, nous voulions disposer d'une base de données que nous pourrions analyser pour nous aider à établir des priorités en ce qui concerne nos pertes les plus importantes dans l'atelier et ce sur quoi nous devons travailler.

"En l'absence de données, il est difficile de déterminer quel est le problème le plus important."

Aujourd'hui, le système MES nous sert à deux fins : D'une part, nos managers peuvent réagir rapidement et de manière urgente aux problèmes grâce à du monitoring en temps réel. Deuxièmement, nous disposons d'une base de données pour l'optimisation à long terme.

Quelle était la situation avant l'introduction du MES ?

Eric: Avant d'avoir FORCE MES FLEX, il n'y avait pas de notification en place. Si vous passiez à côté d'un équipement qui fonctionnait à ce moment-là, vous ne pouviez pas savoir qu'il avait eu des problèmes l'heure précédente. On ne pouvait s'en rendre compte que si les opérateurs faisaient remonter les problèmes de manière urgente et suffisamment rapide.

Comment les données ont-elles été suivies ?

Eric: Les données étaient suivies manuellement. Nous ne disposions pas d'informations telles que "voici la principale raison pour laquelle j'étais en panne et ma ligne n'était pas disponible".

Je devais trier des heures de données, des feuilles de temps d'arrêt et des calculs manuels. L'agrégation de ces informations était un travail long et difficile.

"L'objectif principal est d'économiser l'argent de l'entreprise grâce à l'efficacité"

Eric Jarvis, Directeur des opérations

Que dites-vous à vos collègues d'autres entreprises qui hésitent encore à se lancer dans la numérisation ?

Eric: Sans données, il est difficile de déterminer quels sont les problèmes qui ont le plus d'impact sur la ligne. Dans les usines qui ne disposent pas d'un système axé sur les données, vous jouez au jeu du chat et de la souris. J'utilise souvent cette terminologie et cette analogie :

on se contente de résoudre le problème et il réapparaît. Vous vous concentrez sur le problème du jour, au lieu d'envisager le problème à long terme et la manière de le résoudre, et au lieu de consacrer du temps aux choses importantes.

Pourquoi avez-vous choisi FORCAM ?

Eric: Nous avons étudié cinq ou six solutions différentes. Finalement, nous avons choisi FORCAM parce qu'il offrait la solution dont nous avons besoin à un coût que nous pouvions nous permettre. FORCAM était la solution idéale pour nous fournir ce dont nous avons besoin :

- ▶ Données TRS - efficacité globale de l'équipement – et
- ▶ Du monitoring d'atelier que nous utilisons pour nous aider à travailler.

Quel est votre principal objectif d'investissement ?

Eric: L'objectif principal de l'investissement est d'économiser l'argent de l'entreprise grâce à des gains d'efficacité dans l'atelier, où nous pouvons en fin de compte utiliser notre main-d'œuvre de manière productive. Nous voulons démontrer notre capacité à exploiter efficacement les données, ce qui nous permet d'informer et de soutenir stratégiquement divers investissements en capital. Où nos capacités sont-elles limitées ?

Où avons-nous des opportunités ? Que devons-nous faire pour les libérer ? L'investissement fournit ce type d'informations au niveau de la direction, puis, bien sûr, fournit les informations sur les temps d'arrêt dont les personnes sur le terrain ont besoin pour mieux fonctionner chaque jour et apporter un soutien plus important.

Quels sont les indicateurs de performance clés que vous et votre équipe pourriez améliorer jusqu'à présent ?

Eric: Au cours de l'année écoulée, nous avons observé une efficacité moyenne de l'usine de 77 % à 78 %. Cependant, au cours des sept premières semaines de cette année, nous avons constaté une amélioration significative, avec une tendance moyenne autour de 84% à 85%.

"Amélioration significative de l'efficacité de l'usine de 7 % au cours des premières semaines"

Des améliorations ont-elles été apportées en matière de respect des délais de livraison ou de réduction des rebuts ?

Eric: Il ne s'agit pas là de problèmes majeurs pour nous. Le respect des délais de livraison a toujours été un point fort. Nous avons toujours atteint plus de 99 %. Cependant, nous avons mis l'accent sur l'efficacité dans la réalisation de cet objectif. Bien que nous ayons toujours respecté les délais, le processus aurait pu être plus rationalisé. C'est là que les améliorations de l'efficacité de l'OEE ont fait la différence. Il nous est devenu plus facile de respecter les délais de livraison.

"Instaurer la confiance, former la bonne équipe de direction, déployer par étapes"

En ce qui concerne la réduction des déchets, je viens de sortir les chiffres de notre tableau de bord mensuel. L'année dernière, nous avons maintenu une moyenne d'environ 4 % de déchets tout au long de l'année. Actuellement, nous constatons une diminution à moins de 3 %. Il s'agit d'une amélioration significative d'un point, ce qui est tout à fait considérable, surtout si l'on considère la base de référence de 4 %.

Qu'avez-vous dû faire pour que la mise en œuvre soit réussie ?

Eric: D'abord et avant tout, comme pour tout changement, il a fallu beaucoup de communication en amont dans l'atelier, et il a fallu être préparé du point de vue

"Être visible dans l'atelier, établir des relations avec l'équipe"

Eric Jarvis, Directeur des opérations

de la direction pour réussir. Ce sont là deux éléments essentiels qui ont contribué à la réussite du projet FORCAM. J'ai commencé à travailler pour l'entreprise en 2020. Et bien sûr, nous n'avons commencé à utiliser MES FLEX qu'en 2023. J'ai passé environ deux ans et demi sur le terrain, à travailler avec l'équipe et à commencer à développer des systèmes de base d'amélioration continue et des systèmes de travail à haute performance avec ce groupe. C'est la confiance qu'il faut acquérir pour être prêt et pour mettre en place un processus comme celui-ci.

Quelle est l'importance de ce type de travail culturel ?

Eric: C'est la clé de tout projet de ce type. Il ne suffit pas qu'une personne le veuille. Il faut que le bon leadership soit en place et que les gens occupent les bonnes places.

Deuxièmement, il s'agit de la communication avec l'atelier et les personnes concernées qui n'ont pas encore vécu cette expérience de monitoring dans l'atelier, ainsi qu'avec les opérateurs. Cela peut les effrayer, car ils ont l'impression qu'il s'agit d'un outil pour les mesurer. Mais il s'agit plutôt d'un outil pour mesurer leur équipement. C'est ce que vous devez leur montrer tout au long du processus. C'est la clé du succès.

Troisièmement, nous avons lancé le projet par petites tranches au lieu d'essayer de l'étendre à l'ensemble de l'usine en une seule fois. Nous nous sommes concentrés sur les lignes, les équipements et les salles prioritaires, puis nous avons mis en place un processus d'intégration de l'ensemble de l'usine sur trois ou quatre mois. C'est ainsi que nous pouvions obtenir l'adhésion de tous les membres de l'atelier.

Qu'avez-vous fait concrètement pour développer une culture commune ?

Eric: Tout d'abord, il s'agit d'établir la confiance : J'ai été très présent dans l'atelier tout au long des premières

"Utiliser les données sur une base quotidienne - responsabiliser"

étapes du travail afin de bien comprendre ce qui se passait. Ensuite, au fur et à mesure que j'établissais des relations avec

mon équipe pour découvrir ses points forts, j'ai déplacé

certains membres de mon équipe de direction vers d'autres fonctions et d'autres postes au sein de l'équipe de direction où ils pouvaient être plus performants.

Nous avons ensuite commencé à mettre en place des concepts de base d'amélioration continue. Nous avons commencé avec ce que j'appelle un système de définition des orientations quotidiennes ou un processus de concertation, où nous commençons déjà à examiner certaines formes de données à différents niveaux de l'organisation, où nous commençons à mesurer l'information ou à utiliser l'information pour mesurer la façon dont nous travaillons au jour le jour.

J'ai commencé à travailler sur ce sujet avec mon équipe. À partir de là, cela nous a donné une partie du travail de préparation et du travail que nous devons faire pour le déployer, ainsi qu'une partie de la gestion du changement.

Quels sont les défis spécifiques que vous avez rencontrés lors de la mise en œuvre ?

Eric: Nous avons dû travailler en étroite collaboration avec l'équipe FORCAM pour nous assurer que la solution correspondait à nos besoins. Il y a eu quelques difficultés, comme on pouvait s'y attendre. Mais le person-



Exemple d'image d'atelier (réunion) chez Foundation Wellness

”Utiliser les données sur une base quotidienne – responsabiliser l’équipe”

Eric Jarvis, Directeur des opérations

nel de FORCAM qui nous a accompagné était excellent - très réactif, très utile, stimulant. Ils ont toujours été à nos côtés, ne nous ont jamais laissés en plan.

L’autre défi était le changement au sein de l’atelier, certains opérateurs n’appréciant pas que l’on puisse voir ce qu’ils font tout au long de la journée. Il a fallu les impliquer dans le processus. L’essentiel était de s’assurer que vous ne leur rendiez pas la tâche plus difficile, mais au contraire très facile : Pour toutes les applications tactiles et la collecte de données, ils n’ont pas eu besoin de marcher très loin, la plupart d’entre eux étant à distance de leur bras. D’autres tâches ont dû être supprimées, notamment la paperasserie, en contrepartie.

Qui examine les données et à quelle fréquence ?

Eric: Vous devez intégrer les données dans votre routine quotidienne au lieu de demander à une personne de les examiner une fois par mois. C’est la clé : comment utilisez-vous les données au quotidien ? Vous devez les examiner tous les jours, tous les quarts de travail, toutes les heures. Cela doit être intégré dans vos systèmes de fabrication, où vos changements d’équipe sont orientés vers les informations provenant du système FORCAM, vos réunions quotidiennes avec votre équipe de direction, vous regardez les données FORCAM d’une manière ou d’une autre. C’est ainsi que les choses doivent se passer, sinon elles ne seront pas couronnées de succès.

Pouvez-vous nous parler de l’impact du système sur vos opérateurs et superviseurs ?

Eric: Absolument. Tout se résume à la communication et à l’urgence. Pour notre équipe d’atelier, ce système offre un moyen structuré de voir les résultats de nos efforts de coaching. Nous insistons sur l’importance d’un suivi précis des temps d’arrêt et d’une communication ouverte. Ce faisant, nous leur donnons les moyens de jouer un rôle proactif dans l’amélioration des opérations. Ces données nous donnent une base solide pour justifier les investissements dans des outils ou des équipements susceptibles de rationaliser leur travail et de minimiser les temps d’arrêt. Nous avons expliqué les avantages et nous avons mis en place des projets concrets pour en illustrer la valeur.

Du point de vue de la supervision, le système offre une visibilité inégalée. Avec des iPads en main, les superviseurs peuvent surveiller simultanément plusieurs zones de production. Ils n’ont plus besoin de parcourir l’ensemble de l’atelier pour recueillir physiquement des informations. Lorsqu’une ligne indique un problème, ils savent exactement où porter leur attention, ce qui optimise leur temps de réponse et leur efficacité globale.

Merci beaucoup !

Contactez-nous pour plus d’informations:
christophe.rebecchi@forcam.com



Christophe Rebecchi
Directeur Général /
Managing Director

