

Stratégie QRM : 4 clés d'accès

31 juillet 2017, 00:00

Pascal Pollet

C'est à juste titre que la méthode QRM (Quick response manufacturing) peut être qualifiée de stratégie de production du 21e siècle. Développée spécifiquement pour les entreprises manufacturières produisant une grande diversité d'objets, par petites séries, cette approche vise à réduire les temps de réalisation et peut s'appliquer à toutes les activités dans l'entreprise. Il s'agit d'une stratégie directement en phase avec les besoins des entreprises de production - aujourd'hui.

Vous constatez beaucoup de temps perdu, un peu partout, dans votre organisation ? Trop de commandes en souffrance, et des livraisons que vos clients attendent avec impatience ? Alors, il est probable que vous déployez votre activité dans une organisation pilotée sur la base des coûts. Les entreprises fonctionnant selon ce principe considèrent que la réduction des coûts permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, mais il arrive souvent que le prix à payer est le manque de flexibilité. Par contre, dans les organisations pilotées sur la base des temps de réalisation, la principale arme de lutte contre la concurrence est la réactivité de l'entreprise. En focalisant sur les délais de réalisation, ces entreprises peuvent servir plus rapidement leurs clients, tout en se forçant à éliminer de manière systématique la moindre perte de temps dans leur organisation. Et à terme, cette stratégie finira d'ailleurs par permettre également une réduction des coûts.

Devenir plus rapide, certes, mais comment fait-on ? Quick response manufacturing (QRM) apporte la réponse. Cette stratégie de production a été développée spécifiquement pour les entreprises manufacturières qui produisent par petites séries et qui, souvent, fabriquent une grande diversité d'objets. La stratégie vise à réduire les temps de réalisation, partout dans l'entreprise - depuis la réception de la commande, ingénierie, production, jusqu'à l'expédition au client.

La méthode QRM a été développée dans les années '90 par le [professeur américain Rajan Suri](#) (University of Wisconsin), en partenariat avec un grand nombre d'entreprises. Les résultats dans ces entreprises ont fait sensation. La méthode a permis de réduire les temps de réalisation de 80 pour cent, en moyenne, et d'abaisser les coûts de 25 pour cent. A quoi s'ajoute une incidence positive sur la fiabilité des livraisons et la qualité.

Quatre clés peuvent vous aider à mettre à profit les avantages d'une organisation pilotée sur la base des temps de réalisation :

Clé n° 1 : faire prendre conscience à chacun de l'impact du temps

Commencez par suivre le trajet d'une commande à toutes les étapes dans votre entreprise. Vous allez très probablement constater que pendant plus de 95 pour cent du temps, la commande est en attente de passer à l'étape suivante. En fait, il arrive même que le temps effectif de traitement d'une commande soit inférieur à 5 pour cent. Ces temps d'attentes ont bien sûr des répercussions

sur les frais généraux.

Faites le calcul en partant de l'hypothèse que les temps de réalisation ont été réduits à 90 pour cent. Vous allez probablement constater la disparition d'un grand nombre de stocks-tampon ; un gain de place dans l'entrepôt ; le planning de la production devient plus facile ; les délégués commerciaux peuvent se concentrer sur les activités de vente plutôt que passer du temps à se tenir au courant de l'avancement des commandes,... Les temps de réalisation longs occasionnent trop de coûts indirects 'masqués'. Se focaliser sur la réduction des temps de réalisation est la manière idéale de maîtriser les coûts indirects.

Clé n° 2 : éliminer les goulets d'étranglement dans votre organisation

La principale raison qui explique le manque de réactivité d'une organisation est la sans doute surcharge de travail pour les salariés et les machines. C'est pourquoi il est préférable de limiter le taux d'occupation des ressources à 80-85 pour cent. Vous pouvez attribuer le reste du temps à des projets d'amélioration, séances de formation,... Une solution coûteuse à première vue, mais qui se traduit souvent par une nette diminution des frais généraux. Et par la même occasion, vous avez enfin le temps d'améliorer la structure de votre organisation et de préparer l'avenir.

Clé n° 3 : adapter la structure organisationnelle

Beaucoup d'entreprises sont organisées selon le principe des silos fonctionnels, avec un chef par silo. Ce qui ne favorise pas la communication et la collaboration entre les départements. Une organisation fondée sur des 'cellules', qui consiste à réunir une équipe chargée de toutes les étapes relatives à une famille de produits permet de raccourcir de manière drastique les temps de réalisation. L'étape suivante dans cette démarche est la polyvalence des membres de l'équipe, via une formation appropriée. Ainsi, plusieurs étapes pourront être confiées à une seule personne, ce qui supprime déjà un certain nombre de mises en attente, d'une étape à l'autre. Avec le gain de flexibilité qui en résulte au niveau de l'organisation, en cas d'absences ou de fluctuations dans la demande.

Clé n° 4 : focaliser sur la réduction des temps de réalisation, partout dans l'entreprise

La méthode Quick response manufacturing est une stratégie qui ne se limite pas à la production, elle concerne toutes les activités dans l'entreprise. Il n'est pas rare que les tâches administratives représentent la moitié du temps de réalisation d'une commande. D'ailleurs, beaucoup d'entreprises ont dû constater que, dans l'exécution d'une commande, le principal gain de temps se situe au niveau de l'avant-trajet, c'est-à-dire au niveau des tâches de bureau. Un vaste potentiel est souvent identifié également dans la chaîne des approvisionnements.

QRM en Belgique

Depuis les cinq dernières années, plusieurs entreprises belges ont mis en oeuvre la stratégie QRM avec succès. Par exemple, l'atelier de chaudronnerie Provan (Genk) est parvenu à [réduire les temps de fabrication de ses poêles de chauffage](#) (au lieu de trois semaines : 3 à 4 jours) et Sumitomo Drive Technologies, Edegem (ex-Hansen Industrial Transmission) a réduit de 80 pour cent les temps de réalisation des tâches de bureau, en adoptant le principe des cellules de production.

Sirris a introduit la méthode QRM en Belgique. Périodiquement, Sirris organise des cours de formation et conseille les entreprises sur les méthodes de réduction des temps de réalisation. La troisième série de la formation QRM Alpha commence en mars, à Zwijnaarde et à Heverlee. Pour plus d'informations, consultez notre [agenda](#) (en néerlandais).

Vous souhaitez plus d'infos sur la stratégie QRM ? Prenez contact avec [nous](#) !

Auteurs



Pascal Pollet