



La mise en oeuvre de la méthode QRM dans le traitement du feutre se traduit par une réduction spectaculaire des temps de réalisation

23 avril 2018, 00:00

Pascal Pollet

Déjà dans le passé, l'entreprise Houtbuigerij Desmet avait appliqué avec succès la méthode QRM dans son atelier de production et dans les bureaux, ce qui avait permis de libérer de la place. Après cette première étape concluante, l'entreprise a décidé d'aménager la nouvelle cellule de production des produits en feutre selon les principes QRM. Avec pour résultat immédiat une réduction significative des temps de réalisation.

Houtbuigerij Desmet est spécialisée dans le développement et la fabrication de pièces cintrées en bois massif, contreplaqué, ou feutre. Il s'agit d'un travail sur mesure, réalisé en co-ingénierie avec les clients, venant du monde entier. Les produits sont intégrés dans le mobilier haut de gamme, meubles de bureau, instruments de musique, théâtres, cinémas. ... La production consiste en grande partie à fabriquer des petites séries d'objets inédits.

L'innovation étant à la base de toutes ses activités, Houtbuigerij Desmet met tout en oeuvre depuis quelque temps pour optimiser les procédures de travail. Cette PME familiale dispose de deux sites de production : l'un à Menin (Flandre occidentale) et l'autre en Roumanie, depuis 2003. L'entreprise a bénéficié des avantages inhérents à chacun des deux sites grâce à l'excellente

collaboration entre les deux équipes.

Petites séries de produits complexes

Toutefois, le site de production en Belgique a fini par se spécialiser dans les petites séries de produits très variés et de formes complexes. Le plan d'aménagement de l'atelier (prévu initialement pour la production de grandes séries répétitives) ne convenait plus. Il était temps de réétudier l'organisation des différents départements, notamment pour réduire les distances entre les postes de travail. L'analyse de toutes les actions dans chacun des procédés a permis de mettre à jour le flux des tâches et il s'est avéré que même les procédures de travail administratif prenaient trop de temps.

Dans une première phase, les résultats de l'analyse ont permis de supprimer les stocks-tampon inutiles entre les étapes de production. Le réaménagement du lay-out et la réduction du volume des stocks a permis à l'entreprise de regrouper ses activités dans moins d'espace, libérant ainsi de la place pour une nouvelle activité : la production de feutre, matériau de base dans la fabrication de meubles et éléments intérieurs.

Le feutre comme projet-pilote QRM

Dans l'étape suivante du trajet QRM, l'entreprise Houtbuigerij Desmet se propose d'organiser la production sur la base d'un segment de marché spécifique, et non plus selon le schéma d'un département. Cela permet d'envisager la mise en place de cellules de production, où les différents postes de travail sont réunis au même endroit et où tous les salariés intervenant dans la production d'un composant réalisent un travail d'équipe. Cette structuration permet les interactions immédiates et l'autogestion des diverses activités requises pour réaliser le composant à produire.

La nouvelle gamme des produits en feutre s'est révélée idéale pour commencer. La halle de production a été aménagée en tant que cellule de production avec un flux de tâches logiques, réalisées par cinq opérateurs. Le feutre (matériau non tissé) est fabriqué à base de recyclats de bouteilles PET. Les produits sont réalisés par moulage de nattes de feutre. Après le procédé de déformation thermique, une opération de détournage est réalisée soit par estampage, soit par découpe au jet d'eau.

Cellule QRM

Pour réduire autant que possible les temps de réalisation de chaque opération dans la cellule de production, les salariés ont suivi une formation qui leur apporte des compétences polyvalentes. Ainsi, en présence d'un problème, ils doivent moins souvent faire appel à leurs collègues et la flexibilité qui en résulte permet de répondre plus facilement aux fluctuations de la demande. D'autre part, la nouvelle méthode de travail a permis de réaliser en interne une procédure qui était déléguée à un sous-traitant, un gain de temps supplémentaire.

En conséquence de toutes ces actions, la planification du travail dans la cellule 'Feutre' est devenue plus simple. Alors que précédemment il fallait réaliser un planning des activités pour chacune des étapes, la cellule 'Feutre' reçoit dorénavant la liste des commandes à traiter. Il incombe désormais aux salariés d'organiser eux-mêmes le flux des opérations dans la cellule 'Feutre' pour fabriquer les produits mentionnés dans les bons de commande. Grâce à cette structure organisationnelle basée sur le principe de la cellule de production et les adaptations telles que requises dans le flux des opérations, le temps de réalisation est passé de 12 semaines à cinq

jours, actuellement.

*Vous souhaitez en savoir plus sur la méthode QRM ? Les **19 et 20 juin** se tient la [QRM World Conference](#) à Eindhoven. Le programme de cette conférence inclut notamment une série de workshops et témoignages d'entreprises qui ont mis à profit les avantages de la méthode QRM. Le 21 juin, plusieurs entreprises QRM organisent des visites guidées. Le 18 juin, en prélude à la conférence, Rajan Suri, l'auteur recde la méthode QRM, organise une masterclass.*

Auteurs



Pascal Pollet