

Enseignements des entreprises de production américaines d'avant-garde

24 juin 2011, 02:00

Pascal Pollet

Lors d'un récent congrès, les entreprises de production américaine nous ont permis de jeter un coup d'œil en coulisse. Nous avons réuni pour vous plusieurs idées surprenantes qui vous permettront aussi d'augmenter votre avance.

Lors du dernier congrès Quick Response Manufacturing (QRM) à Madison, des entreprises américaines d'avant-garde se sont réunies pour échanger leurs expériences sur leur stratégie de production. Le Quick Response Manufacturing est une stratégie de production qui vise à réduire radicalement les délais de réalisation. Le QRM est compatible avec le lean, mais il est bien plus largement applicable que le lean et résout plusieurs problèmes délicats auxquels le lean manufacturing n'apportait aucune réponse.

Nous avons réuni pour vous les idées les plus surprenantes de ces précurseurs :

- Pour adapter de manière ciblée l'avancement de vos efforts, il est important d'avoir un bon système de mesure. La mesure essentielle avec le QRM est le délai de réalisation, pour lequel le QRM a trouvé un concept très clair, le 'MCT' (Manufacturing Critical path Time). Le lean manufacturing ne proposant pas de système d'évaluation clair passe parfois à côté du but. Le Lean vise surtout à éliminer sept gaspillages, mais il n'indique pas clairement comment établir les priorités. Cela explique pourquoi les projets de lean manufacturing échouent souvent. L'utilisation du MCT comme système d'évaluation permet d'éviter les 'random acts of leanness'.
- La formation croisée des collaborateurs est essentielle pour rendre la production suffisamment flexible, afin de pouvoir opérer dans un marché à faible volume/gamme étendue. Les précurseurs investissent beaucoup d'énergie dans ce domaine et utilisent de manière intensive des matrices d'aptitudes.
- La création de cellules Quick Response Office (QROC), qui consiste à réunir les collaborateurs de différents départements, donne de bons résultats. Tout l'intérêt de ces cellules de bureau vient de la réunion de collaborateurs en un même endroit. Cela permet de créer une dynamique toute autre que les réunions hebdomadaires des équipes. Comme les employés sont constamment ensemble, la communication est meilleure entre les membres de l'équipe et de nombreuses solutions sont spontanément trouvées aux problèmes.

- Un élément essentiel du QRM est d'éviter de surcharger les ressources. Le QRM conseille de travailler avec un taux d'occupation d'environ 80 pour-cent, afin de pouvoir réagir rapidement aux variations de la demande et aux problèmes inattendus. Plusieurs précurseurs ont affirmé avoir mis en pratique cette stratégie de prime abord peu intuitive. RenewAire par exemple fonctionne avec un taux d'occupation moyen de 80 pour-cent. Cela implique qu'en moyenne les collaborateurs ne travaillent pas pendant 20 pour-cent de leur temps à la fabrication de produits. Ils ne perdent pas leur temps pour autant, car ils suivent des formations et se penchent sur les améliorations de la production. Cela a eu pour conséquence de faire baisser la part du coût de main-d'œuvre du produit, alors que les coûts salariaux ont augmenté. Si vous voulez fondamentalement améliorer la production, il faut prévoir du temps pour le faire. L'abaissement du taux d'occupation permet de libérer ce temps et de raccourcir nettement le délai de réalisation.
- Pour améliorer la communication au sein de l'entreprise entre les départements production et ingénierie par exemple, les précurseurs utilisent un 'single point of contact' (SPOC). De la sorte, les ouvriers en atelier savent toujours exactement à qui s'adresser quand ils ont besoin de quelque chose.
- Les précurseurs considèrent la formation continue comme une tâche de base de chaque collaborateur et le soulignent constamment dans leur communication destinée à leurs collaborateurs. Plus fort encore, ils développent une culture tolérante aux erreurs et y voient la preuve d'un apprentissage en cours. Les précurseurs adaptent même les appellations de fonction pour éliminer tous les obstacles à l'apprentissage. Ainsi, les fraiseurs deviennent des « fabricants de pièces », afin de ne plus les confiner à une seule opération de fraisage.
- Les Chief Financial Officers (CFO) voient rarement d'un bon œil les responsables de production venir leur proposer un nouveau programme pour raccourcir les délais de fabrication, ils demandent souvent de chiffrer les avantages. Pour communiquer de manière appropriée avec leurs CFO, les responsables de production doivent apprendre le langage des CFO. (Inutile de venir avec un système d'évaluation de son cru, cela ne peut que susciter la méfiance). Pour évaluer correctement la situation financière des entreprises, les CFO utilisent maintenant différents outils de mesure financiers. Les responsables de production doivent montrer aux CFO les indicateurs qui sont fortement influencés par un raccourcissement du délai de réalisation comme la « productivité des ressources » ou le « capital d'exploitation net ».
- En général, ce n'est pas une mince affaire que de réduire les délais d'approvisionnement par les fournisseurs. Néanmoins, les précurseurs font intervenir les délais dans le calcul des coûts. Plusieurs entreprises américaines indiquent même qu'elles sont passées avec succès de fournisseurs chinois à des fournisseurs américains locaux pour bénéficier d'une vitesse de réaction accrue.

On a aussi été frappé par la vitesse à laquelle le Quick Response Manufacturing se répand à travers le monde. Les entreprises qui veulent retirer un avantage concurrentiel de cette stratégie de production feraient bien de ne pas attendre plus longtemps pour la mettre en œuvre.

En Belgique, le fabricant d'écrans pare-soleil Harol était la [première entreprise à appliquer avec](#)

[succès le QRM](#). Cela lui a d'ailleurs valu le prix ITM Industry Award 2011.

Cette année, Sirris organise à nouveau plusieurs masterclasses sur le Quick Response Manufacturing, pendant lesquels le fondateur Rajan Suri viendra présenter cette stratégie de production. Vous aussi, vous voulez devenir un précurseur? Inscrivez-vous rapidement en cliquant [ici](#).

Cet article a été rédigé avec le soutien de l'IWT.

Auteurs



Pascal Pollet