Trois méthodes pour réduire rapidement le délai de mise en œuvre au bureau

15 septembre 2017, 02:00

Véronique Dossogne

Lors des trajets d'optimisation, on oublie trop souvent les processus administratifs et de services. Pourtant, ceux-ci impliquent de longs délais de mise en œuvre et représentent une grande partie des coûts. Quelques mesures organisationnelles peuvent déjà permettre de réduire le délai de mise en œuvre jusqu'à quatre-vingts pour cent.

Les entreprises du secteur de la production sous-estiment souvent l'importance des processus administratifs et de services comme la rédaction des devis, le traitement des commandes, l'ingénierie, la préparation des tâches et la planification. Pourtant, ces processus exercent une grande influence sur les activités de l'organisation. Souvent, les délais de mise en œuvre de ces processus représentent trente à cinquante pour cent du délai de mise en œuvre total et déterminent un quart de tous les coûts. En outre, la rapidité de réaction au sein des bureaux exerce une grande influence sur les chances de réussite des devis.

Ces dernières années, de nombreuses sociétés ont investi dans des outils numériques comme ERP, CAD/CAM et PLM afin de soutenir leurs processus internes. La numérisation a aidé à offrir une gamme de produits en croissance constante, mais elle a rarement été suffisante pour réduire considérablement le délai de mise en œuvre. Par exemple, il faut souligner que, typiquement, plus de nonante-cinq pour cent du délai de mise en œuvre viennent encore des temps d'attente. Ce qui veut dire que, la plupart du temps, on ne travaille donc effectivement au traitement des commandes que cinq pour cent du temps. Il y a dès lors encore clairement une marge d'amélioration. Souvent, appliquer une série de mesures organisationnelles permet de réduire de cinquante à quatre-vingts pour cent le délai de mise en œuvre au seins des bureaux.

Repenser les processus afin d'améliorer le rendement

Beaucoup de processus administratifs et de services sont inutilement complexes et font intervenir plusieurs personnes. Quelques modifications simples peuvent souvent limiter les transferts entre les intervenants, ce qui peut réduire rapidement le délai de mise en œuvre. Un exemple classique est la vérification de la qualité de crédit. Parfois, le bon de commande doit être envoyé à la comptabilité qui va s'en charger. Alors qu'en fait, le contrôle de la qualité de crédit est une opération simple qu'un autre collaborateur impliqué dans le processus peut rapidement apprendre.

Paralléliser les étapes administratives plutôt que d'appliquer un déroulement séquentiel est également un moyen solide de réduire le délai de mise en œuvre. Par exemple, dans certains cas, le service des achats pourrait déjà commander les articles qui ont un long délai de livraison pendant la phase de préparation de travail plutôt que d'attendre que celle-ci soit terminée.

Plusieurs types de commande peuvent avoir leur propre cheminement. Ainsi, les commandes simples peuvent souvent être traitées en moins d'étapes que les commandes complexes ou inhabituelles. En évitant de faire passer toutes les commandes indistinctement par toutes les étapes, on épargne les ressources et on réduit le délai de mise en œuvre.

Veiller à ce que les informations soient correctes dès le départ

Dans les processus administratifs, tout dépend de l'exactitude des informations. Pour les produits à fabriquer sur mesure, les bons de commande manquent souvent de clarté, ne sont pas complets ou impliquent des combinaisons de composants impossibles. Tout cela fait perdre un temps précieux. Ce genre de problèmes apparaissent notamment lorsque le service des ventes ou les revendeurs prennent le bon de commande de manière désinvolte et laissent aux travailleurs qui assureront le suivi de la commande le soin de deviner les besoins. Parfois, vu les longs délais de livraison, les revendeurs envoient exprès à l'avance des bons de commande ne contenant pas toutes les informations nécessaires afin de réserver de la capacité de production pour leur client.

En fonction de la nature de la problématique, plusieurs solutions sont possibles :

- Déplacer les phases de vérifications et la responsabilité de l'exactitude des bons de commande vers l'endroit le plus proche possible des erreurs (ventes et réseau de revendeurs).
- Utiliser des bons de commande standardisés et des listes de vérification avec des champs fixes à remplir et assurer une formation des vendeurs leur permettant d'avoir une bonne connaissance des produits.
- Pour les produits complexes et techniques, les vendeurs doivent faire appel aux spécialistes techniques dans des phases initiales de la procédure afin d'éviter des problèmes ultérieurement.

Mettre en place des équipes multidisciplinaires

L'outil le plus puissant pour réduire le délai de mise en œuvre au bureau est souvent l'équipe multidisciplinaire regroupant les différentes disciplines (traitement des commandes, planification, achats, ventes, préparation du travail). Dans ce modèle, l'équipe a la responsabilité du processus dans son ensemble. Dans les grandes entreprises, il est souvent nécessaire de former plusieurs équipes toutes spécialisées dans un segment déterminé du produit.

Le pouvoir d'une telle équipe réside tout d'abord dans la cohabitation : réunir les membres de l'équipe en un seul endroit, par exemple autour du même ensemble de tables. Grâce à la proximité des membres de l'équipe, la qualité de la communication augmente et le délai de mise en œuvre peut parfois se réduire de moitié.

Outre cela, il convient d'accorder une attention toute particulière à la formation multidisciplinaire. Grâce à la formation multidisciplinaire, on peut limiter le nombre de travailleurs sur un même processus, les membres de l'équipe peuvent s'aider les uns les autres et généré eux-mêmes des idées d'amélioration.

Dans une organisation classique fonctionnelle, on se concentre sur l'augmentation de l'efficacité des étapes individuelles du processus. Cela crée, typiquement, des optimisations isolées qui, au

final, sapent l'efficacité de l'ensemble du processus. Pour éviter cet effet pervers, l'équipe doit d'abord se concentrer sur la réduction du délai de mise en œuvre. En effet, il s'agit là d'un bon indicateur de la qualité de la collaboration au sein de l'équipe. Si les membres d'une équipe travaillent bien ensemble, l'équilibre du travail se fait plus facilement. Ils se facilitent la tâche mutuellement et réduisent au maximum les problèmes de transfert entre plusieurs travailleurs, ce qui raccourcit le délai de mise en œuvre. Pour assurer la réussite de ces équipes, la structure organisationnelle doit également être modifiée. Les membres de l'équipe ne peuvent plus rapporter à leur ancienne ligne hiérarchique, mais plutôt à un supérieur unique afin de rompre l'ancienne mentalité « par service ».

Ces équipes multidisciplinaires sont une des pierres angulaires du *quick reponse manufacturing* (QRM) où elles sont connues sous le nom de *Quick Response Office Cells* (Q-ROC). Le *Quick reponse manufacturing* est une stratégie pour les sociétés de production *high-mix/low-volume* qui vise principalement la réduction du délai de mise en œuvre. En se concentrant sur le délai de mise en œuvre, l'on peut optimiser la performance du système dans son ensemble et l'on évite ainsi les optimisations isolées contre-productives.

En savoir plus sur le QRM ?
Le fondateur du QRM, **Rajan Suri**, reviendra en Belgique le **10 octobre** pour donner un masterclass QRM axé sur les opérations administratives.
Deux séries de cours (10 soirées) de la formation 'QRM Alpha Specialist' débuteront le **5 octobre** et le **7 novembre** à Gand et à Louvain (en néerlandais).

Auteurs



Véronique Dossogne