Fullwood Packo réduit de moitié les délais d’exécution grâce au QRM

26 août 2019, 02:00

Pascal Pollet

Fullwood Packo fabrique notamment des cuves de réfrigération pour liquides. Pour gagner en efficacité et ainsi devenir plus compétitive, l'entreprise avait besoin d'une nouvelle approche. Elle y est parvenue en déployant la stratégie QRM.

Depuis plus de cinquante ans, Fullwood Packo à Zedelgem (Flandre occidentale) fournit les solutions les plus diverses pour l'industrie laitière, pharmaceutique et de transformation des denrées alimentaires. La société belge fait partie d'un groupe international spécialisé dans la production de cuves de réfrigération et silos en inox pour le stockage de liquides, principalement les produits laitiers. Grâce au contact étroit avec les revendeurs et les clients finals, elle est en mesure de répondre rapidement aux besoins du marché.

Cependant, après la crise de 2008, la pression sur les performances financières et opérationnelles s'est accrue. En outre, la production était confrontée à plusieurs défis, dont une surcapacité permanente, un accent mis sur la production sur stock (avec une production en cours élevée et donc des stocks trop importants), un rendement de livraison trop faible et un délai d'exécution trop long d'au moins huit semaines.

Immersion dans le QRM à l'échelle de l'entreprise

Il était urgent d'adopter une nouvelle approche pour inverser la tendance. En 2017, plusieurs changements ont déjà été opérés, notamment dans l'organisation, et un nouveau CEO a été désigné, qui connaît bien le quick response manufacturing (QRM) et le considère comme la stratégie du futur. L'ensemble de l'entreprise a eu droit à une première présentation et certains membres du personnel ont suivi les formations nécessaires, dont celle d’expert QRM Silver, co-organisée par Sirris.

La première série de changements effectués par l’entreprise comprenait notamment une réduction de la production en cours, une réduction du nombre de postes de montage et l'introduction du logiciel de commande QRM PROPOS. De plus, les commandes de découpe laser n'ont plus été planifiées par semaine, mais par jour, l'objectif étant d'obtenir une production « one-piece-flow ». Une analyse MCT (Manufacturing Critical-path Time - durée en jours civils de la commande du client à la livraison, en suivant le chemin critique) a donné à l'entreprise une meilleure idée de ses délais d'exécution.

En outre, priorité a été donnée à l'automatisation d'une part et aux initiatives visant à améliorer le flux d'autre part. Le processus de soudage a ainsi été partiellement automatisé et est surveillé par un système de caméras. Dans le cadre de la stratégie QRM, certaines mesures ont été prises. Par

exemple, des cellules de production QRM ont été mises en place et sont contrôlées par POLCA (mécanisme de commande QRM qui limite la production en cours entre les cellules). Compte tenu des dimensions des produits, il s'agit de cellules relativement grandes, composées de trois lignes de production. Actuellement, des fiches POLCA papier sont utilisées pour le contrôle. À terme, cela se fera également dans le logiciel PROPOS.

Premiers résultats

Grâce à ces premières mesures, le délai d'exécution a déjà été réduit presque de moitié en un an, le même chiffre d'affaires a pu être atteint avec moins de personnel et la qualité a été améliorée. Il y a encore de la marge pour bien d'autres améliorations, beaucoup d’idées exploitables venant d'ailleurs du personnel en production.

L'année passée, Fullwood Packo a beaucoup appris sur le déploiement du QRM. Il a ainsi été établi qu'on ne communiquait jamais assez avec les parties concernées. L'alignement du personnel sur la stratégie QRM représente un réel défi.

Parmi les écueils dans la transition vers le QRM, citons la discipline lors de l'utilisation de PROPOS, la reprise des vieilles habitudes et le manque de formation croisée. La croissance inattendue du chiffre d'affaires de 25% a représenté un autre défi, allongeant encore les délais d'exécution.

Grâce au QRM, des résultats impressionnants ont pu être obtenus dans un laps de temps relativement court, au sein d'une entreprise assez importante. À l'avenir, Fullwood Packo entend augmenter la productivité de 10%, réduire encore les délais d'exécution en réduisant le nombre de pannes, se doter de 20% de capacité de réserve pour éviter les goulots d'étranglement et livrer ponctuellement les produits finis et les pièces. La première étape vers une Q-ROC (cellule de bureau transversale pour les ventes internes, la planification et la logistique) a déjà été franchie et celle-ci sera encore étendue.

Auteurs

Pascal Pollet