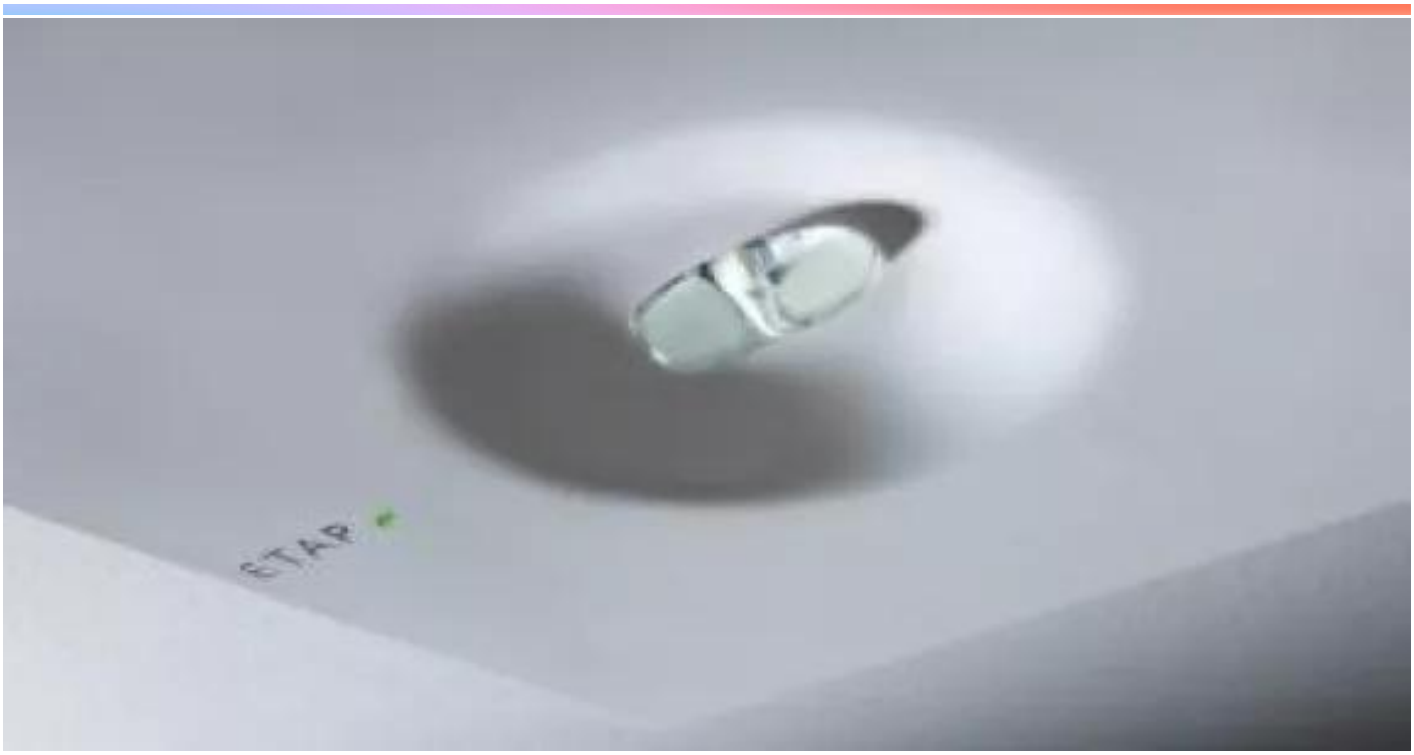



# Les projets QRM portent leurs fruits chez ETAP

30 novembre 2020, 01:00

Pascal Pollet

*ETAP, fabricant et fournisseur de solutions d'éclairage professionnelles, a pu engranger de bons résultats en peu de temps grâce à la mise en œuvre du QRM dans plusieurs départements (production, mais aussi développement et ventes).*

ETAP à Malle réalise des solutions d'éclairage écoénergétiques, flexibles et confortables pour les environnements professionnels : immeubles de bureaux, hôpitaux, établissements d'enseignement, ateliers industriels, etc. L'entreprise anversoise met au point et fabrique ses propres armatures et systèmes, tant pour l'éclairage que l'éclairage de secours.

Récemment, ETAP s’est mise en quête d’une nouvelle approche pour servir ses clients plus rapidement. L'entreprise l’a trouvée avec le Quick Response Manufacturing (QRM), une stratégie de croissance axée sur la réduction radicale des délais. Afin d'approfondir cette approche, plusieurs collaborateurs ont suivi la formation QRM Silver.

**QRM@ETAP**

L'entreprise met en œuvre le QRM depuis environ un an et a lancé plusieurs projets, tant en production que dans les bureaux.

Pour l'application du QRM en production, ETAP a commencé par son département éclairage de secours, afin d'y réduire les délais, de la commande à l'expédition. C'était une demande des clients et il fallait rester concurrentiel face aux entreprises qui livrent depuis le stock. Plusieurs mesures ont permis de réduire les délais de quinze à cinq jours ouvrables. La production des pictogrammes standard a également été prise en main. Les délais d'exécution ont déjà pu être ramenés à trois jours ouvrables.

Ce succès a encouragé ETAP à poursuivre sur cette voie, avec des résultats encore plus positifs : livraisons en une semaine en Australie et en Nouvelle-Zélande, réduction de 150 k€ du stock de produits finis et rotation des produits finis dans l'entrepôt réduite de 34 à 4 jours. L'entreprise va maintenant s'atteler à réduire le stock de produits semi-finis en recalculant la taille des lots et à étendre la réduction des délais à d'autres processus.

La formulation de l'offre LAAS (light-as-a-service) pour le marché belge est un autre projet important abordé par la méthode QRM. L'entreprise avait besoin d'au moins cinq semaines pour établir une offre sur mesure en location d'éclairage, alors que les clients s'attendent à 2-3 semaines. Grâce à une analyse du processus d'offre, le délai d'exécution des études d'éclairage a pu être raccourci en créant de la capacité supplémentaire par l'optimisation des processus et la formation croisée du personnel de soutien aux ventes.

Un dernier projet concernait la reconception d'un produit. Cette mission a été menée à bien par la création d'une 'Quick Response Office Cell' (Q-ROC). Une équipe de collaborateurs a été réunie sur un même site afin de favoriser la collaboration. Le COVID-19 a un peu joué les trouble-fête, car la collaboration au sein d'une seule cellule était difficilement conciliable avec le télétravail. Les avantages de cette approche se sont néanmoins manifestés, permettant de récolter les fruits d'une bonne collaboration. Grâce à la collaboration au sein de la Q-ROC, un concept beaucoup plus robuste a ainsi été mis sur pied et le temps de développement a été raccourci de deux mois.

### Impact et enseignements tirés

ETAP a acquis une grande expérience et tiré de nombreux enseignements des nombreux projets. Le QRM est avant tout une question de 'réflexion sur le temps' et de bon sens. Souvent, la 'réflexion sur les coûts' classique l'emporte malheureusement.

ETAP emploie désormais un QRM Program Manager à plein temps et souhaite étendre les principes du QRM à d'autres niveaux de l'entreprise. Les équipes qui appliquent déjà la stratégie sont des exemples pour les autres. Au niveau du marché, la mise en œuvre de la stratégie QRM a aussi été une avancée importante pour rester compétitif, le défi étant considérable vu la gamme étoffée d'ETAP.

*(Source photo: Etap)*

## Auteurs



Pascal Pollet