

Flexibilité accrue et délais de production réduits chez De Meyer

09 novembre 2021, 01:00

Pascal Pollet

De Meyer NV/SA est spécialisée dans la conception, la production, l'entretien et la réparation de constructions mécaniques et de machines. L'entreprise familiale dessert des marchés très variés, dans le cadre de projets tout aussi divers. Elle est en forte croissance depuis plusieurs années et souhaite réduire les délais de production du nombre toujours croissant de ses projets.

Les différentes commandes qui arrivent chez De Meyer NV/SA sont entièrement traitées sur mesure selon les besoins des clients de nombreux secteurs. L'entreprise n'a cessé de développer ses activités depuis trois générations et la quatrième est déjà à l'œuvre. En 2009, cela signifiait de déménager de Saint-Nicolas (Sint-Niklaas) à un nouveau site plus grand et plus moderne, à Tamise (Temse).

L'entreprise a également décidé de développer sa propre stratégie, basée sur deux plates-formes. La première plate-forme couvre les secteurs pour lesquels travaille l'entreprise, regroupés en trois segments de marché : l'industrie traditionnelle, les infrastructures publiques et l'off-shore. De nouveaux secteurs sont régulièrement évalués et ajoutés au portefeuille, comme les énergies renouvelables. La deuxième plate-forme comprend les activités que l'entreprise réalise pour ses différents clients, à savoir la participation aux projets, la fourniture, ainsi que la révision & réparation. Les contacts avec les clients sont, de ce fait, réguliers et très diversifiés.

« S’essayer à la QRM » à l’aide de QROC

Le choix stratégique d'un large éventail d'activités a déjà fait ses preuves durant l'épidémie de COVID-19 : De Meyer NV/SA n'a connu qu'une baisse limitée de commandes. Cependant, la production pouvait encore être optimisée. Par exemple, elle devait faire face à des « perturbateurs » : des commandes urgentes provoquant des perturbations et des retards dans l'ensemble du processus de production. L'entreprise s’est mise à rechercher une solution et s’est initiée aux principes de la fabrication à réponse rapide, ou quick response manufacturing (QRM).

Carl Bosteels, responsable de l'innovation et des techniques de l’information et de la communication (TIC) chez De Meyer, a été le premier collaborateur à assister, en 2018, à un atelier sur les cellules de bureau à réponse rapide, ou « Quick Response Office Cells » (QROC), conduit par le créateur de la QRM, Rajan Suri, et organisé par Sirris. En introduisant des QROC multidisciplinaires par segment de marché, certains problèmes de traitement des commandes ont pu être rapidement résolus. Non seulement l'implication de tous les collaborateurs s'est accrue, les lignes de communication se sont raccourcies, la collaboration s'est améliorée et la flexibilité s'est accrue grâce à la formation croisée. Depuis, trois QROC fonctionnent activement.

Pas à pas vers une production QRM

Prenant conscience que la production QRM est réalisable et, surtout, utile, l'entreprise s’avère prête pour une prochaine étape. Plusieurs collaborateurs, dont le directeur Dirk De Meyer, ont suivi la formation QRM Silver, et il a été examiné où le premier projet pilote QRM pourrait commencer en production.

Pour mettre en place une première cellule QRM, un groupe de travail a été constitué et a d'abord analysé les différents flux de production et les « perturbateurs », et à partir de là a proposé différents scénarios. Le projet pilote QRM s'est immédiatement attaqué au goulot d'étranglement de la production : les plus gros perturbateurs dans le flux existant, généralement des « commandes extrêmement urgentes » de révision & réparation.

Pour le projet pilote, ce groupe s’est limité aux projets industriels de moins de 500 heures de travail budgétisées. Ces commandes ont été séparées des autres flux et sont désormais traitées par une cellule QRM de sept collaborateurs. À cette fin, l'aménagement de l'atelier a également été revu. Cependant, la disposition n'a pu être modifiée que dans une mesure limitée car différentes machines sont ancrées au sol. La cellule QRM fonctionne en grande partie de manière autonome et se charge elle-même de la planification et de la répartition des tâches. Les collaborateurs de la cellule QRM se sont quant à eux pleinement concentrés sur la formation croisée afin d’augmenter leur propre flexibilité. L'entreprise utilise également pleinement les tableaux de bord numériques pour suivre les progrès et détecter les goulots d’étranglement en temps opportun.

Une étape importante a consisté en une communication étendue concernant la production QRM dans l'ensemble de l'organisation. À cette fin, des séances d'information ont été organisées pour de petits groupes issus de différents services, afin de créer une assise QRM à l’atelier.

Projet pilote réussi

Pour la cellule QRM, les profils avec lesquels l'équipe pourrait être constituée ont été définis. Des postes vacants ont été affichés en interne dans ce but. L'équipe pluridisciplinaire ainsi constituée a reçu et reçoit toujours la formation, l’accompagnement et l'adaptation nécessaires, après quoi les

compétences d'équipe ont été systématiquement introduites, telles que la concertation, la planification, l'autogestion, la formation croisée, ... La cellule prend non seulement les commandes extrêmement urgentes en révision & réparation, mais est désormais également chargée d'autres projets.

Les premiers résultats ne se sont pas fait attendre. Les collaborateurs impliqués étaient positifs quant à la nouvelle façon de travailler, mais l'on était également satisfait en dehors de la cellule. Il y avait moins de perturbations en raison des commandes urgentes et De Meyer a déjà reçu plusieurs réactions positives de la part des clients. De plus, la communication avec le service commercial semble s'être grandement améliorée. La productivité a également augmenté et le délai de production moyen a déjà considérablement diminué.

Approfondir et élargir

À l'avenir, De Meyer envisage de développer davantage la cellule QRM grâce à une collaboration encore plus interactive et à une formation croisée plus poussée. Les préparatifs pour le démarrage d'une deuxième équipe QRM sont en cours et à plus long terme, la société souhaite intégrer la production QRM dans la culture générale de l'entreprise.

Cette dernière souhaite continuer à communiquer de manière intensive sur la production QRM, en interne et auprès de ses clients, et tente également de mettre les fournisseurs au diapason, car la relation avec ceux-ci influence également le délai de production total.

(Source photo: De Meyer)
]]>

Auteurs



Pascal Pollet