

Voyagez dans le temps grâce à la réduction des délais de mise en oeuvre

01 février 2022, 01:00

Pascal Pollet

N'aimeriez-vous pas prendre place à bord d'une machine à voyager dans le temps pour explorer l'avenir ? Cela ne relève plus de la fiction ! La compression des délais de mise en oeuvre dans tous nos processus nous permet de gagner plus vite l'avenir qui nous attend. Par conséquent, nous voyageons littéralement dans le temps.

Pour accélérer la transition vers une économie durable, nous devons nous lancer tambour battant dans le développement et la commercialisation d'un large éventail de nouvelles technologies. Outre des investissements conséquents dans la recherche technologique, cette mutation requiert un processus de développement plus rapide. Ainsi, le développement rapide des vaccins contre la Covid est imputable non seulement à quelques percées scientifiques, mais aussi à une meilleure approche organisationnelle.

Potentiel méconnu de la réduction des délais de mise en oeuvre

Nombreux sont les fruits faciles à cueillir dans le domaine de la compression des temps de mise en oeuvre, et ce aussi bien au niveau de la production que du développement de produits. Si bon nombre d'entreprises s'emploient depuis des années à la réduction des coûts, elles en sont

arrivées au point où la moindre diminution devient très ardue. Ainsi, une baisse de 5 % des coûts de production tient couramment de la mission impossible, alors qu'une compression des délais de mise en oeuvre de l'ordre de 50 % n'a bien souvent rien d'irréaliste. Comment cet écart s'explique-t-il ?

Le délai de mise en oeuvre d'une opération commerciale, de la commande à la livraison d'un produit équivaut à la somme des différentes durées de traitement et d'attente entre les étapes successives du processus concerné. Dans la pratique, il s'avère que les durées d'attente représentent régulièrement plus de 95 % des délais totaux de mise en oeuvre. La réduction des délais de mise en oeuvre revient à réduire les durées d'attente entre les processus. En se focalisant sur les coûts directs, nombre d'entreprises se sont essentiellement consacrées à l'amélioration des étapes constitutives de leurs processus en négligeant les temps morts intercalaires.

Si les avantages que présente une réduction des coûts directs du travail sont évidents, ceux inhérents à une compression des délais de mise en oeuvre sont d'ordinaire bien plus radicaux, mais moins connus. Mon employeur d'antan avait demandé à l'ingénieur fraîchement émoulu que j'étais alors d'envisager son usine avec un regard neuf afin d'identifier toute amélioration susceptible d'être apportée. À l'époque, je me suis penché pendant plusieurs jours sur la production pour en analyser les processus et lui soumettre diverses propositions d'amélioration. Honnêtement, mes propositions ne comportaient pratiquement aucune idée à même de se traduire par un réel changement. Il m'aura fallu plusieurs années pour me rendre compte que le démantèlement de nos stocks excédentaires nous permettrait d'économiser des millions d'euros. En clair, je n'avais pas perçu le potentiel d'amélioration le plus important en dépit de la superficie considérable de notre magasin.

Avantages inhérents aux temps de mise en oeuvre réduits

Les avantages inhérents à la réduction des temps de mise en oeuvre sont appréciables et se rangent dans trois catégories :

1. Impact sur le chiffre d'affaires et les bénéfices

Des délais de mise en oeuvre plus courts au niveau du processus de développement autorisent une commercialisation plus rapide des nouveaux produits. Cette rapidité accrue présente un double avantage : les marges bénéficiaires sont supérieures au début du cycle de vie et la conquête de parts du marché est plus aisée parce que la concurrence est encore limitée. Des délais raccourcis de production des articles existants permettent de fournir plus rapidement les clients, d'améliorer le degré de satisfaction de la clientèle et de favoriser la croissance de l'entreprise. Pour maintes entreprises, une focalisation sur le raccourcissement des délais de mise en oeuvre pourrait occuper une place de premier plan dans leur stratégie de croissance.

2. Abaissement des coûts directs

Des délais de mise en oeuvre plus longs entraînent de nombreuses formes de gaspillage. Les longs délais de mise en oeuvre rendent plus laborieuse toute planification de la production. Les demandes urgentes des clients se traduisent par l'émergence d'un système caractérisé par de longs délais de mise en oeuvre et par des perturbations importantes. En conséquence, les dirigeants consacrent une énergie et un temps fous à la planification et à l'accélération des commandes.

Les longs délais de mise en oeuvre sont synonymes d'entreposage prolongé des matériels et matériaux. En conséquence, le manque d'espace se fait rapidement sentir et les stocks s'accumulent. La gestion des stocks s'accompagne d'une foule de coûts cachés. Non contente de nécessiter un fonds de roulement, la persistance des stocks entraîne aussi une augmentation des frais d'entreposage. Les stocks qui traînent durablement dans des magasins vieillissent, s'endommagent ou s'égarent et deviennent invendables. Les coûts de maintien des stocks sont généralement sous-estimés, mais ils se situent habituellement entre 15 et 25 % de la valeur des stocks.

3. Satisfaction accrue des effectifs

Les entreprises dont les délais de mise en oeuvre sont plus longs se distinguent par une agitation bien plus fiévreuse pour réaliser les objectifs prévus. Les membres du personnel doivent se coltiner des clients mécontents, sont soumis à des pressions grandissantes et éprouvent un stress excessif. Les entreprises dont les délais de mise en oeuvre sont longs se caractérisent aussi par la pensée en silo de leurs départements respectifs, laquelle entraîne une dégradation accrue des relations entre collègues.

Heureusement, bon nombre de démarches simples permettent de réduire les délais de mise en oeuvre. Ne nécessitant aucun investissement majeur, cette forme de voyage dans le temps est à la portée de tout dirigeant prêt à porter un regard neuf sur les processus de son entreprise. À cet égard, la Quick Response Manufacturing (QRM) constitue une excellente approche en matière de réduction des délais de mise en oeuvre. La QRM est une stratégie de croissance à l'échelle de l'entreprise qui vise à réduire les délais de mise en oeuvre pour créer un avantage concurrentiel dans un monde en pleine mutation. Pour plus d'informations concernant la QRM, cliquez ici.

(Source image : https://nl.dreamstime.com)

]]>

Auteurs



Pascal Pollet