Le QRM réduit le délai de transformation du feutre de 12 semaines à 5 jours

07 juin 2019, 02:00

Pascal Pollet

Houtbuigerij Desmet est spécialisée dans le développement et la fabrication de pièces en bois massif, contreplaqué, ou feutre. Il s'agit d'un travail sur mesure, réalisé en co-ingénierie avec leurs clients du monde entier. Les produits sont intégrés dans le mobilier haut de gamme, meubles de bureau, instruments de musique, théâtres, cinémas. ... La production consiste en grande partie de petites séries d'objets inédits. Cette PME familiale dispose de deux sites de production : l'un à Menin (Flandre occidentale) et l'autre en Roumanie, depuis 2003. L'entreprise combine les forces inhérentes aux deux sites.

Petites séries de produits complexes

Toutefois, le site de production en Belgique s'est spécialiseé dans les petites séries de produits très variés et de formes complexes. Le plan d'aménagement de l'atelier prévu initialement pour la production de grandes séries répétitives, ne convenait plus. Dans une première phase, les résultats de l'analyse ont permis de supprimer les stocks-tampon inutiles entre les étapes de production. Le réaménagement du lay-out et la réduction du volume des stocks a permis à l'entreprise de regrouper ses activités dans moins d'espace, libérant ainsi de la place pour une nouvelle activité : la production de feutre, matériau de base dans la fabrication de meubles et éléments intérieurs.

Le feutre comme projet-pilote QRM

Dans l'étape suivante du trajet QRM, l'entreprise Houtbuigerij Desmet a organisé la production sur base d'un segment de marché spécifique, et non plus selon le schéma d'un département. Cela permet la mise en place de cellules de production, où les différents postes de travail sont réunis au même endroit et où tous les collègues intervenant dans la production d'un composant réalisent un travail d'équipe. Cette structuration permet les interactions et l'autogestion des diverses activités requises pour réaliser le composant à produire. La nouvelle gamme des produits en feutre s'est révélée idéale pour commencer. Le hall de production a été aménagée en tant que cellule de production avec un flux de tâches logiques, réalisées par cinq opérateurs.

Pour réduire autant que possible les temps de réalisation de chaque opération dans la cellule de production, les salariés ont suivi une formation qui leur apporte des compétences polyvalentes. Ainsi, en présence d'un problème, ils doivent moins souvent faire appel à leurs collègues et la flexibilité qui en résulte permet de répondre plus facilement aux fluctuations de la demande. D'autre part, la nouvelle méthode de travail a permis de réaliser en interne une procédure qui était déléguée à un sous-traitant, un gain de temps supplémentaire.

Par conséquent, la planification du travail dans la cellule ‘Feutre’ est devenue plus simple. Alors que précédemment il fallait réaliser un planning des activités pour chacune des étapes, la cellule ‘Feutre’ reçoit dorénavant la liste des commandes à traiter. Il incombe désormais aux employés d’organiser eux-mêmes le flux des opérations dans la cellule ‘Feutre’ pour fabriquer les produits mentionnés dans les bons de commande. Grâce à cette structure organisationnelle basée sur le principe de la cellule de production et les adaptations telles que requises dans le flux des opérations, le temps de réalisation est passé de 12 semaines à cinq jours, actuellement.

Auteurs



Pascal Pollet