

Elaut franchit avec succès les premières étapes vers l’implémentation de la méthode QRM

31 juillet 2017, 00:00

Pascal Pollet

Lorsque le département Production chez Elaut a pris conscience de ses difficultés à suivre le rythme imposé par l’afflux des commandes, l’entreprise s’est résolue à changer de stratégie. La méthode QRM a apporté des nouvelles manières d’envisager les problèmes d’organisation, se traduisant par une réduction des temps de réalisation, une amélioration de la prévisibilité et de la transparence sur les opérations en cours, avec en plus une réduction du stress et des heures supplémentaires, et l’ouverture d’un espace de liberté utilisable pour les améliorations en continu.

L’entreprise Elaut (Sint-Niklaas) développe et construit des appareils et engins pour les parcs de loisirs, parcs d’attractions, kermesses, casinos, ... Principal débouché : les Etats-Unis. Ces appareils s’adressent à un large public et les préférences, ainsi que la législation concernant les jeux de hasard, varient d’un pays à l’autre. Il en résulte que la gamme des produits Elaut est très diversifiée, outre les multiples variantes pour chaque attraction. De plus, la production est réalisée souvent par petites séries et l’assortiment ne cesse de s’élargir parce que les attractions développées à l’origine sont maintenues dans le catalogue, aussi longtemps que la demande existe.

Les entraves à l’optimalisation de la production

Au cours de ces dernières années, les ventes d’appareils Elaut se sont multipliées, notamment en raison de l’engouement du public nord-américain pour les ‘entertainment centers’, qui s’est traduit par une forte croissance du chiffre d’affaires et un afflux de nouvelles commandes. La progression des ventes a fini par mettre en difficulté le département Production. Déjà avant, les délais de livraison étaient souvent imprévisibles, ce qui incitait l’entreprise à annoncer des longs délais de livraison, par mesure de sécurité.

Freddy Huyghe, directeur de la production chez Elaut : "Nos procédés de production sont adaptés et optimalisés en continu. A une autre époque, notre méthode consistait, par exemple, à réaliser des sous-assemblages sur différentes postes de travail spécialisés, avant d’assembler les composants pour réaliser le produit fini. Le problème avec cette méthode : il était très difficile de faire un bon planning, à cause des grandes différences dans les temps de production au niveau de chaque poste spécialisé. Le planning par lots de tâches, ou la constitution de stocks intermédiaires, n’apportait aucune solution, et même un réagencement selon les principes ‘lean’ s’est révélé très limité dans ses effets, parce que ces effets sont minimes dans le cas de produits à fabriquer dans un grand nombre de variantes ou en grandes séries. Il nous fallait trouver autre chose, et c’est ainsi que nous avons fait un essai avec la méthode QRM."

Commandes de travail par journée et travail d’équipe

Après avoir suivi avec succès la formation ‘QRM Alpha Spécialist’, Freddy s’est très vite rendu compte de la possibilité d’appliquer certains principes de cette stratégie dans l’atelier de production chez Elaut : "Le temps de réalisation est un point très important, et la constitution d’équipes réunissant plusieurs sortes d’opérateurs et spécialistes s’est révélée cruciale pour concrétiser les avantages de la méthode QRM. Au lieu de procéder selon le principe du travail focalisé sur le traitement des commandes, l’une après l’autre, nous avons appliqué le principe de la commande par journée de travail, ce qui signifie avoir terminé un nombre d’appareils à la fin de la journée, et préparer le travail de la journée suivante. La dynamique des systèmes permet d’appliquer cette méthode, malgré les nombreux produits et composants différents, ayant chacun des temps de production différents."

Les avantages de cette nouvelle manière de faire sont visibles rapidement : le gain de transparence (on voit tout de suite qui produit quoi à quel moment) ; les contraintes de la production sont réparties de manière plus équilibrée ; les temps de réalisation deviennent plus courts ; dans l’atelier les stocks intermédiaires disparaissent ; les attentes par journée sont mieux connues ; et la rapidité du retour d’information permet de détecter les erreurs presque instantanément. Les points à résoudre sont la disponibilité de tous les composants (l’entreprise reste largement dépendante des livraisons provenant des fournisseurs externes), et la sélection à réaliser parmi les membres du personnel en vue de parvenir à constituer des équipes ayant la dynamique adéquate. L’entreprise souhaite également réduire davantage encore les délais de livraison et dans la mesure du possible constituer un stock limité pour mieux compenser les fluctuations dans les commandes.

Méthode QRM : un ‘chantier de travail en cours de réalisation’

Freddy : "*Nous envisageons l’application chez nous de la méthode QRM comme un 'chantier de travail en cours de réalisation'. Autrement dit, nous souhaitons à terme faire participer nos fournisseurs et nous utilisons le temps libéré chaque jour pour apporter en continu des autres améliorations, au lieu de commencer tout de suite à préparer le travail de la journée suivante. Pour l’instant, il s’agit d’un réflexe que tout le monde n’a pas encore acquis."*

A l'avenir, d’autres mesures QRM sont programmées, la transition vers des équipes autonomes, un réagencement adéquat des postes de travail, et la mise en place de ‘Q-ROC’ dans les bureaux, en vue d’aboutir à une approche QRM incluant tous les départements de l’entreprise. L’objectif est d’augmenter la capacité de production avec le même nombre de salariés, et surtout de continuer à améliorer la prévisibilité des livraisons.

Freddy : *"L’apport d’améliorations dans la prévisibilité et la réduction des temps de réalisation ont permis au département Production de gagner en crédibilité. Il s’agit à présent de faire en sorte que chacun dans l’atelier sache déjà la veille ce qu’il produira le lendemain. Nous arrivons déjà à travailler avec un tout petit stock, mais à l'avenir nous souhaitons raccourcir davantage encore les temps de réalisation, ce qui nous permettra de supprimer la nécessité d’avoir un stock à disposition. Nous estimons que le chiffre d’affaires en 2017 sera le même que l’année précédente, mais sans le stress et les heures supplémentaires inhérents à la précédente manière de faire."*

Malgré les résultats positifs, il reste beaucoup à faire pour rallier tout le monde. "Pour que la stratégie QRM fonctionne, chacun doit prendre conscience de son efficacité ; il faut savoir franchir le cap des critiques initiales, continuer à informer les salariés sur la nouvelle manière de faire, et si nécessaire les persuader," souligne Freddy Huyghe.

Vous souhaitez découvrir par vous-même les avantages de la méthode QRM ? Découvrez les avantages ici, et dans l'agenda vous trouverez les projets à venir.

Auteurs



Pascal Pollet