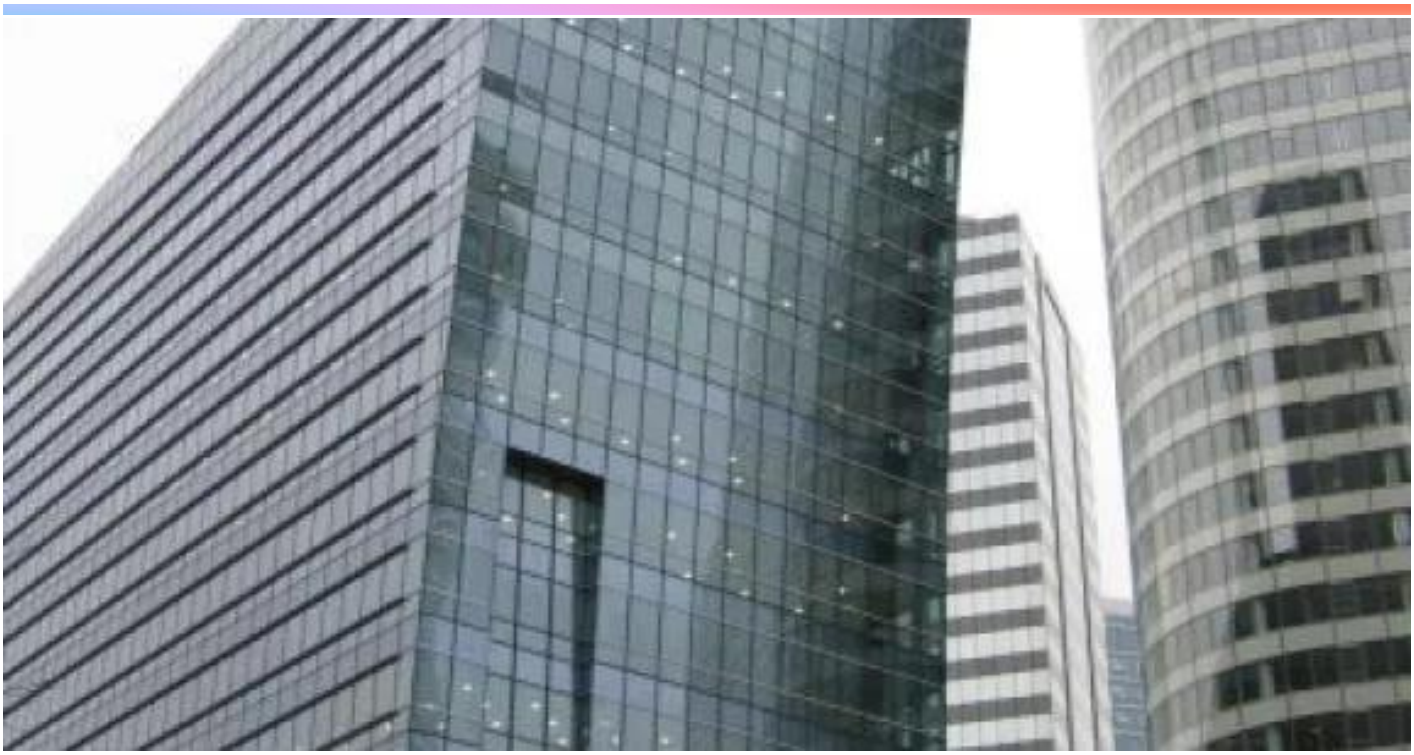


Sky Man optimalise l’organisation de la production avec la méthode QRM... également dans les bureaux

01 août 2017, 00:00

Pascal Pollet

Sky Man International a pris la décision d’améliorer en continu à la fois ses produits, mais également l’organisation de la production et le traitement des commandes. Dans cet objectif, l’entreprise applique la méthode QRM pour optimaliser les activités de production et pour les tâches administratives également. Grâce à la nouvelle forme de coopération dans les équipes, les temps de réalisation sont plus courts et le fonctionnement interne a été amélioré.

Au plus tard depuis que cette entreprise classique de constructions métalliques est devenue un véritable spécialiste dans la fabrication de produits de niche, Sky Man International a révélé ses ambitions de figurer dans la liste des entreprises innovantes ! Aujourd'hui, avec ses deux sites (Belgique et Etats-Unis), l’entreprise est devenue un acteur mondial dans le développement et la fabrication de nacelles et plateformes élévatrices destinées à réaliser les opérations d’entretien sur les tours d’immeubles et autres endroits d’accès difficile. “La mission de Sky Man : "Relever chaque jour le défi de sécuriser davantage les opérations de travail à grande hauteur, en proposant des solutions fiables pour le personnel.”

L’entreprise souhaitait optimaliser l’organisation de la production et le système de gestion des stocks, tout améliorant la coopération entre les différentes divisions et le flux des activités de production. C’est pourquoi, dans sa recherche d’une voie de solution, l’équipe de direction a suivi

une masterclass dédiée à la méthode QRM, organisée par Sirris. Avec les conseils de Sirris, les dirigeants de l'entreprise ont décidé de mettre en place une 'Quick Response Office Cell' (Q-ROC), en vue d'améliorer le travail de coopération, la communication, les temps de réalisation et le traitement des commandes. Pendant un an, Sirris a accompagné sur place – via des activités de formation, de conseils et de suivi – le fonctionnement et l'implémentation de la cellule Q-ROC.

Pour chaque équipe, un même local

Chez Sky Man, l'initiateur du projet a été Niels Goffin, Directeur du département Ingénierie, à l'époque. L'implémentation de la première cellule Q-ROC lui est redevable : "Précédemment, nos différents départements agissaient chacun de leur côté et se transmettaient entre eux les ordres de travaux. Les différents locaux étaient également dispersés, ce qui pénalisait l'efficacité du travail de coopération, avec parfois une perte d'information et une perte de temps. Pour résoudre ce problème, on a mis en place une cellule de travail réunissant dix personnes venant des différents départements, une seule et même cellule chargée du traitement des commandes, depuis l'enregistrement du souhait exprimé par le client jusqu'à la réalisation concrète de la solution répondant à ce souhait. Les salariés des départements Ventes, Ingénierie, et Gestion de projet ont été réunis dans une seule et même équipe, au même endroit : un nouveau bureau spécial a été aménagé spécifiquement pour cette cellule de travail. Etant donné que dorénavant tous les intervenants dans l'exécution d'une commande sont réunis au même endroit, les échanges d'information sont plus fréquents et immédiats, ce qui permet de réagir plus rapidement. La procédure de travail, dans son ensemble, est ainsi accélérée."



Début 2015, la première cellule Q-ROC est entrée en activité chez Sky Man, selon une méthode de travail auparavant inédite. A présent, la coordination de tous les projets est réalisée pendant deux réunions par semaine. Les participants se concertent en consultant une série de tableaux où sont affichées toutes les informations relatives aux projets en cours. Pendant les réunions, on passe en revue l'état d'avancement de chaque projet, les tâches à réaliser sont discutées et le contenu des tableaux est actualisé. La présence de ces tableaux d'affichage permet à chacun de voir clairement l'état d'avancement des activités.

Un autre grand changement est que l’équipe se débrouille par elle-même. L’organigramme a été adapté rien que pour cela. Niels Goffin : "La participation active, l’implication, le travail de collaboration entre les membres de l’équipe est quelque de chose de nouveau, qui pour certains a demandé un effort d’adaptation. Mais cela fonctionne. Grâce à la possibilité de se concerter directement à propos de tel ou tel problème, qu’il s’agisse d’un problème interne à l’entreprise, ou d’un problème évoqué par les clients, il arrive souvent qu’une solution soit trouvée sans nécessiter l’intervention d’un responsable de l’encadrement. Il s’agit d’un processus d’auto-apprentissage avec apports d’amélioration en continu. Les échanges d’information en direct permettent de réagir et de résoudre les problèmes plus rapidement. Pour favoriser ce type d’interaction, une formation de coach a été donnée aux chefs d’équipe et les salariés peuvent s’adresser à leur coach lorsqu’ils le souhaitent."

"Délai de huit semaines ramené à une semaine et demie"

Suite à l’expérience positive avec la première cellule, deux autres cellules ont été mises en place dans les bureaux – une cellule R&D et une cellule Quality. Dans le département production également on a mis en place trois cellules. Niels Goffin : "Certains changements se produisent de manière progressive, d’autres se produisent instantanément. Parfois, les changements ne sont visibles qu’après une comparaison de la situation avant/après : par exemple, dans le département production, nous avons constaté une réduction du volume des stocks intermédiaires dans l’atelier. Précédemment, les rayonnages étaient presque remplis complètement. A présent, nous produisons quasi sur mesure, en fonction du projet du client. Tout récemment, nous avons réalisé pour un client une plateforme de hissage en seulement une semaine et demie, alors qu’auparavant il nous fallait huit semaines pour ce type d’équipement."

Grâce à la nouvelle approche, non seulement la réduction des temps de réalisation est impressionnante, mais en plus nous sommes en mesure de finaliser dans le même temps un plus grand nombre de projets. C’est clairement visible en consultant les panneaux d’affichage placés dans le département production : "Chaque jour nous passons en revue l’état d’avancement des projets en consultant les panneaux d’information. La liste des projets ‘Finalisés’ s’allonge en fonction du nombre de projets menés à leur terme avec succès. Ce mode d’affichage très visuel est une profonde source de satisfaction, qui contribue à l’attractivité du travail en cours."

Amélioration en continu

La plupart des salariés voient d’un très bon oeil cette nouvelle manière de faire. Et c’est d’ailleurs indispensable pour progresser, jour après jour. Niels Goffin : "L’implémentation de la méthode QRM est un processus qui consiste à apporter des petites modifications et des améliorations en continu. Par exemple, la structuration de l’affichage des informations a été modifiée à plusieurs reprises pour optimiser la présentation synoptique des données. Le système de mise en évidence du nombre des améliorations apportées permet aux salariés de bien se rendre compte de l’efficacité de la nouvelle méthode de travail, même s’il faut parfois encore insister sur la nécessité de se concerter. D’autre part, avant d’apporter des changements, nous mettons à profit l’expérience et les remarques des salariés. L’époque où le chef était la seule personne habilitée à donner les instructions est désormais révolue. Nous souhaitons recueillir des idées auprès de notre personnel pour travailler plus vite et mieux."

Une étape suivante dans l’optimalisation de la production est une adaptation de l’agencement des postes de travail dans l’atelier de production, pour accélérer les flux et réduire davantage encore les temps de réalisation.

(Source photo au dessus : Sky Man)

Auteurs



Pascal Pollet