

Houtbuigerij G. Desmet réduit les délais d’exécution des commandes

04 août 2017, 00:00

Pascal Pollet

Houtbuigerij G. Desmet était confrontée à des délais de réalisation trop longs et à des stocks intermédiaires importants pour la production d’éléments en bois cintré en raison de séries plus petites, du caractère imprévisible de la qualité du bois et de la diversité des commandes. En appliquant des mesures basées sur le QRM aux processus administratifs, l’entreprise est parvenue à exécuter les commandes nettement plus rapidement et à réduire ainsi les délais de réalisation d’env. 80 pour-cent.

Houtbuigerij G. Desmet est un important fabricant d’éléments en bois cintré, tant en bois massif qu’en bois contreplaqué. L’entreprise a des unités de production à Menen et en Roumanie. Forte de sa technologie de production et de son savoir-faire, l’entreprise est en mesure de produire les formes les plus originales. La gamme de produits de Houtbuigerij G. Desmet est dès lors très diversifiée et elle accorde une place importante à la conception conjointe avec le client.

Petites séries, grand nombre de variantes de produits

Au fil du temps, le site belge s’est spécialisé davantage dans les petites séries. Le processus de production comprend les opérations d’écorçage des grumes, la plastification, le pressage, le

fraisage, le ponçage et le laquage. Une partie importante de la production porte sur de nouvelles réalisations.

Le caractère relativement imprévisible de la qualité du bois et du rendement d'une grume (qui va de premier choix à quatrième choix) et la diversité des commandes rendaient particulièrement complexes la gestion de la production et les processus administratifs correspondants (notamment la planification). Cela conduisait à des délais de réalisation longs et à des stocks intermédiaires importants que la société souhaitait réduire.

Suite à une masterclass organisée par Sirris sur le quick response manufacturing (QRM) et à une visite en entreprise chez Bosch Scharnieren, un pionnier du QRM, l'entreprise s'est intéressée à cette philosophie de production. Le quick response manufacturing est une stratégie de production visant une réduction drastique des délais de réalisation, elle a spécialement été mise au point pour les petites séries de produits et un grand nombre de variantes de produits.

Processus administratifs

Avec l'encadrement assuré par Sirris, Houtbuigerij G. Desmet a commencé par analyser ses délais de réalisation pour déterminer les goulots d'étranglement. Il a mesuré les temps d'exécution des commandes dans les bureaux et la production pour comprendre ce qui se passait. En se fondant sur cette analyse et un échange d'expérience avec Bosch Scharnieren, le fabricant a décidé de s'attaquer d'abord aux processus administratifs. L'analyse montrait en effet que le traitement des commandes prenait souvent jusqu'à deux semaines.

Rapidement, il a pu identifier différents flux administratifs. Il est rapidement apparu intéressant de séparer le flux des commandes récurrentes des commandes de produits nouveaux. Cela permettait ainsi d'éliminer des étapes inutiles de contrôle de ces commandes récurrentes. En regroupant des étapes du traitement des commandes et en les restructurant de manière plus logique, la société a pu réduire le nombre de personnes impliquées dans le traitement des commandes. Le support informatique du traitement des commandes a aussi été revu et amélioré. Grâce à ces mesures, Houtbuigerij G. Desmet est parvenu à traiter beaucoup plus rapidement les commandes et à réduire les délais de réalisation de près de 80 pour-cent.

Une gestion visuelle

Pour assurer le suivi des progrès de la partie administrative, la société applique désormais une gestion visuelle. Chaque semaine, l'équipe administrative se réunit brièvement à un moment précis devant un tableau pour évaluer la situation et définir de nouvelles mesures afin de continuer à réduire les délais de réalisation. Le tableau montre les temps de réalisation des différents flux administratifs. Le système visuel permet de reprendre à l'aide de post-its sur le tableau les actions décidées pendant la réunion et d'en assurer le suivi.

Après les succès enregistrés dans la partie administrative, Houtbuigerij G. Desmet se tourne vers la production pour y réduire aussi les délais de réalisation. Le fabricant a pu ainsi réduire les temps d'attente inutiles entre les étapes de production. Grâce à un réaménagement de l'atelier et à une réduction des stocks, l'entreprise a en outre réussi à regrouper ses activités sur une surface plus petite.

Auteurs



Pascal Pollet