


# Réduction drastique des temps de réalisation chez Esco Couplings - grâce à QRM

11 décembre 2017, 00:00

Pascal Pollet

*Esco Couplings produit différentes sortes d'accouplements techniques pour les véhicules (ferroviaires) et autres applications, par petites séries et dans une grande diversité. Pour répondre à l'évolution de la demande, l'entreprise a apporté quelques adaptations dans l'organisation générale et dans l'organisation de la production, selon les principes de la méthode Quick Response Manufacturing.*

Esco Couplings a démarré ses activités en tant que petite entreprise de distribution avant de devenir un acteur de référence au niveau international pour sa spécialisation dans les accouplements mécaniques. L'entreprise exploite deux sites de production en Belgique (Diegem et Saintes) et deux en Asie.

La production vise deux grands groupes cibles : le secteur du transport et le secteur de l'industrie. Pour le secteur du transport, Esco Couplings fabrique différentes sortes de produits, surtout en petites séries, pour répondre à des nouvelles commandes ou à des commandes de réapprovisionnement venant du monde entier. Pour le secteur de l'industrie, l'entreprise fabrique et gère un grand mix de produits, standards ou très spécifiques selon les clients.

## Evolution des exigences sur le marché

Pour le département Transport, le secteur ferroviaire est le principal segment de marché. Ce secteur est un domaine ayant ses propres normes de qualité, un domaine devenu familier pour Esco. La production des accouplements pour bogies a été optimalisée au cours de ces dernières années. Il s'agit toutefois de produits très divers, au triple plan des longueurs, des diamètres et du choix des matériaux. Pour être en mesure de produire de la manière la plus efficiente possible, l'entreprise a mis l'accent sur la standardisation, mais cela ne s'est pas avéré être suffisant. C'est pourquoi, en partant de la structure organisationnelle classique d'un département production, l'entreprise a d'abord commencé par implémenter les principes de la méthode lean.

Au cours de ces dernières décennies, les exigences des clients ont changé rapidement : pour presque tous les produits, les attentes sont devenues très différentes, les processus de production plus complexes, la diversité des produits nettement plus large, et les temps de réalisation doivent être réduits. Pour répondre à toutes ces nouvelles exigences et rester compétitive, l'entreprise s'est intéressée aux nouvelles idées et méthodologies, de manière pro-active. Le temps de réalisation était le principal élément-clé.

## Réorganisation en profondeur selon la méthode QRM

Esco Couplings s'est informée sur la méthode QRM à partir de 2012. Cette stratégie permet de concilier la réduction du temps de réalisation et la grande diversité des produits. Concrètement, la méthode doit être implémentée partout dans l'entreprise, dans tous les département : Vente, Engineering, Traitement des commandes, Production et Facturation.

Pour cela, il a fallu adapter un certain nombres de choses. Le point de départ est de prendre conscience que le temps de réalisation est, en fait, l'aboutissement d'un processus complexe sous la dépendance de facteurs multiples : les salariés, les machines et les matériaux. Pour mettre toute l'entreprise au diapason, l'ensemble du personnel a suivi une formation à la méthode QRM. A commencer par le directeur de la production Stef Huybrechts, qui a suivi un cours de formation approfondi. Stef Huybrechts est le co-fondateur de QRIS et lector dans la formation menant au certificat 'QRM Alpha Specialist'.

Premier impact sur l'organisation : une restructuration avec quelques réaménagements physiques, notamment la mise en place d'une cellule de production et d'une cellule Q-ROC ('quick response office cell').

Une cellule de production a été constituée spécialement pour une mise en application de la méthode QRM. Au lieu de la méthode traditionnelle (travail de collaboration entre les différents départements), la cellule de production est établie selon l'ordre logique des opérations. L'entreprise a également investi dans des machines pour créer une capacité de production supplémentaire. Le département Production des composants spéciaux et le département Emballage ont été séparés du reste de la production, ce qui a permis d'améliorer le flux des opérations.

## Travail d'équipe et communication

Autre adaptation : le passage au principe du travail en équipe. Après avoir constitué une équipe, on commence par un coaching. On prévoit également un temps suffisant pour sensibiliser et motiver les membres de l'équipe. Opter pour la méthode QRM signifie également délégation à l'équipe la prise des initiatives, introduction du principe de la formation inter-départements et

focalisation sur la mesure du paramètre ‘temps’ (de réalisation).

De plus, beaucoup d’attention a été accordée à la communication entre les différents départements. Précédemment (à l’époque de la précédente méthode de travail), la communication se faisait d’un bâtiment à l’autre, celui des bureaux et celui de la halle des machines, ce qui faisait perdre beaucoup de temps. Il fallait une méthode plus efficiente.

Pour optimaliser la communication entre les départements Production, Engineering, Vente et Facturation, une cellule Q-ROC a été mise en place dans le même bâtiment, juste à côté de la cellule de production. Ainsi, le département Engineering est toujours là pour formuler ses remarques, à toutes les étapes, depuis le début de la production jusqu’au traitement des commandes. Et un coach est toujours sur place pour conseiller la cellule Q-ROC.

Juste à côté de la cellule Q-ROC, est aménagée la salle où se tiennent les réunions et les cours de formation et où toutes les communications, plannings, etc. sont affichés sur des tableaux blancs fixés au mur, pour informer les salariés. Toutes les quinze jours, le personnel assiste à une brève présentation du produit parce que la communication d’informations concernant les produits et les clients est une source de motivation pour les salariés, qui se traduit par une amélioration de la qualité.

### Approche systématique

Les changements à Diegem ne se sont pas limités à déménager quelques services d’un bâtiment vers l’autre. L’entreprise a également divisé l’organisation par groupe cible : Industry et Transport, chaque division avec son propre département Vente, Engineering, Halle des machines, Contrôle qualité, Gestion et Clients. Les deux départements continuent toutefois à recevoir l’appui des mêmes services Coaching et Services généraux. Une partie des activités de la division Industry a été déménagée vers le site de Saintes.

### Projet mené avec succès

Avec ces quelques adaptations, Esco Couplings a finalement réussi à diminuer de moitié les temps de réalisation (d’ailleurs sans épuiser le potentiel des possibilités à cet égard) et à réduire les coûts tout en rehaussant le niveau de qualité de ses produits. De plus, les diverses interventions ont permis de réduire le volume du stock et les frais généraux. En particulier, les volumes des stocks intermédiaires requis pendant la production (WIP), ce qui a permis de libérer de la place dans la halle de production.

Vous souhaitez découvrir quels sont les avantages de la méthode QRM pour votre entreprise ? En mars 2018 sera organisée une formation menant au certificat ‘QRM Alpha Specialist’ (en néerlandais). Pour plus d’informations, lisez notre blog et consultez l’agenda.

*(Source photo : Esco Couplings)*

## Auteurs



Pascal Pollet