De la crise à l’essor grâce au QRM

15 avril 2025, 17:08

Pascal Pollet

Pattyn Metal Contruction (PMC) obtient des résultats impressionnants

Dans un monde en évolution rapide, où les clients attendent des délais de livraison de plus en plus courts et où la concurrence est féroce, les entreprises manufacturières sont constamment à la recherche de moyens d’améliorer leur efficacité. Le **Quick Response Manufacturing (fabrication à réponse rapide - QRM)**, une stratégie à l’échelle de l’entreprise visant à réduire les délais dans les processus de production et de bureau, offre une réponse forte à cet égard.

Qu’est-ce que le QRM ?

Le concept de Quick Response Manufacturing (QRM) a été développé pour la première fois par le professeur Rajan Suri à la fin des années 1980. La méthode a été développée spécifiquement pour les entreprises ayant une grande variété de produits et de faibles volumes, leur permettant de commercialiser leurs produits plus rapidement, de réduire les coûts, d’améliorer la fiabilité des livraisons et d’accroître la qualité. Chaque année, Sirris organise plusieurs formations autour du QRM, allant de Bronze à Gold. À l’occasion de la proclamation de la dernière édition Silver, nous étions invités à Bruges chez Pattyn Metal Construction, où le **directeur général Jan Pauwels** a

partag

À de

Jan Pauwels, directeur général de PMC.

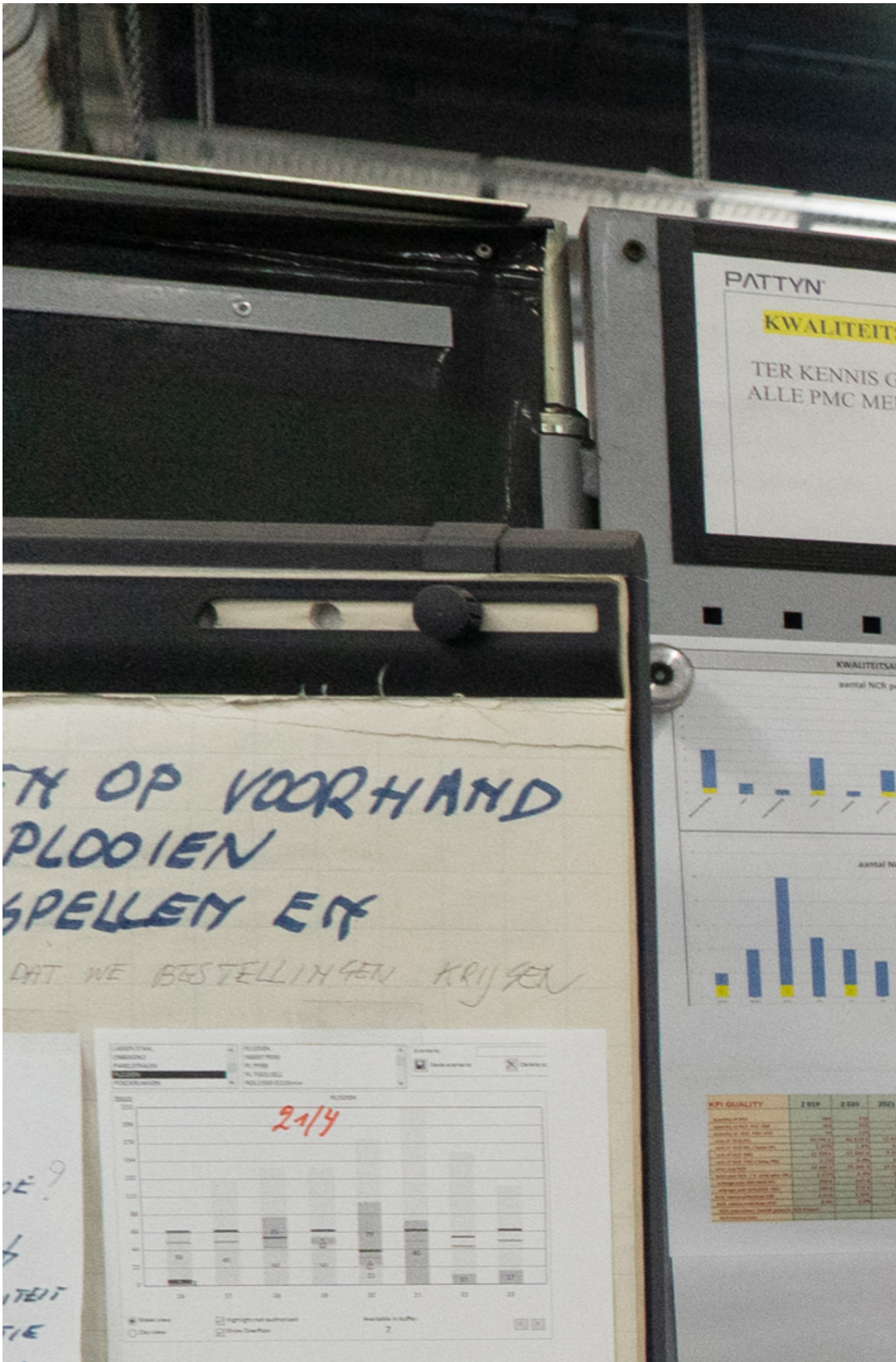
PMC, anciennement Pauwels Metal Construction, était un nom bien établi dans l'industrie métallurgique de la Flandre occidentale depuis de nombreuses années. Son modèle économique était basé sur la production de grandes quantités de pièces pour les constructeurs de machines. Jan Pauwels : « Nous avons toujours assuré la sous-traitance de grands volumes de production... jusqu'à ce que nous soyons confrontés à la crise économique de 2007. Nous venions de faire un gros investissement à l'époque, puis notre monde s'est soudain écroulé, un cas général chez tous nos clients. Les commandes étaient toujours au rendez-vous, mais au lieu de commander cent pièces, nos clients n'en voulaient plus que cinq. Alors, comment réagir ? » Les attentes des clients ont également été revues à la hausse : « Nos clients étaient certes satisfaits, mais ils se plaignaient d'un temps de traitement trop long. Auparavant, les pièces étaient commandées trois à quatre mois à l'avance ; aujourd'hui, les entreprises courent après un délai de livraison de trois semaines. Ou si une machine devait faire l'objet d'une maintenance d'urgence, on nous sortait : "Vous pouvez nous livrer demain ?" C'est vrai, nous n'étions pas du tout préparés à cela. J'ai dû chercher des solutions ».

> « Nous venions de faire un gros investissement.
> Puis notre monde s'est soudain écroulé, un cas général chez tous nos clients. »

La mise en œuvre : de la théorie à la pratique

Jan Pauwels a découvert le QRM en lisant un article, après quoi il s'est plongé dans la méthode et a contacté Pascal Pollet de Sirris, l'autorité par excellence en la matière en Belgique. Cela l'a amené à participer à une master class QRM intensive en 2015 avec le professeur Rajan Suri, le fondateur du QRM. PMC a ensuite entamé **un processus de QRM sous l'égide de Sirris**. Le

premier point d’action a été la centralisation de la préparation du travail : « Ensuite, nous avons décidé de travailler avec une seule grande agence afin de maintenir des lignes de communication courtes. Au début, il a fallu s’y habituer, mais au lieu d’envoyer des e-mails, nous pouvions désormais simplement nous demander les uns aux autres si le matériel était arrivé. Cela a naturellement suscité un certain mécontentement, car on pouvait voir exactement sur quoi chacun travaillait, mais tout allait aussi beaucoup plus vite. »


PATTYN
KWALITEITS
TER KENNIS G
ALLE PMC ME
OP VOORHAND
PLOOIEN
SPELLEN EN
DAT WE BESTELLINGEN KRIJGEN
21/4
KPI QUALITY

©Sirris
Les statistiques et le planning sont affichés au beau milieu de l'atelier de production et utilisés pour les réunions d'équipe.

Nous avons ensuite introduit la formation croisée et commencé à travailler dans des cellules QRM. Cela a nécessité un changement de culture, mais a apporté des améliorations significatives : « **Au lieu qu'une commande doive passer par trois ou quatre personnes, une seule personne pouvait la traiter de A à Z**. C'était une belle avancée, signifiant que nous pouvions livrer dans des délais très courts. Cette procédure complique toutefois le recrutement de nouveaux collaborateurs, car tout le monde n'a pas envie d'acquérir autant de compétences différentes. »

Des résultats mesurables : un bond en avant en matière de performance

Les effets du QRM sur les résultats opérationnels de PMC ont été tout simplement spectaculaires. Quelques mois après avoir adopté le QRM, Jan Pauwels a installé le logiciel de planification de la production PROPOS. Celui-ci ressemble un peu à un panneau d'information aéroportuaire. Il reprend le carnet de commandes de l'entreprise, la hiérarchisation des tâches et la charge de travail. « Nous passons beaucoup **moins de temps à chercher des informations** et nous avons une **meilleure vue d'ensemble** de ce qui doit être fait. » La mise en œuvre d'Azumuta, pour les instructions de travail numériques, a également été un atout majeur : « Il montre aux collaborateurs, étape par étape, à l'aide d'images et d'explications, comment fabriquer une certaine pièce, ce qui nous a permis d**'améliorer visiblement la qualité** de nos produits. »

> **« Il faut abandonner la réflexion traditionnelle sur les coûts et regarder le résultat final au bout de trois ans. Cela nous a aidés à persévérer et à continuer d'investir dans la numérisation. »**

Les p tions passés d'une ogress" avait égale

Chaque cellule QRM dispose de tout le matériel de travail nécessaire autour de l'opérateur. À droite, l'unité où l'on accède aux instructions de travail numériques et à l'outil de planification.

À long terme, les résultats se sont avérés encore plus impressionnants. Les résultats parlent d'eux-mêmes : **une réduction drastique des délais (de l'ordre de 69 %)**, un **plus grand rendement par travailleur**, une meilleure qualité des produits et moins d'erreurs humaines. Après cinq ans de QRM, **le chiffre d'affaires a fait un bond de 95 %** et l'EBITDA représentait, après sept ans, **25 % du chiffre d'affaires**, avec le même nombre de collaborateurs. Il s'agit là de résultats exceptionnels pour ce secteur. Le succès de l'entreprise est tel qu'elle a désormais Pattyn, son plus gros client, comme actionnaire principal et, depuis l'année dernière, elle appartient à 100 % à Pattyn, qui a été récemment rachetée par l'entreprise américaine Duravant. De nouvelles possibilités d'approvisionnement s'offrent ainsi à PMC pour les autres entreprises européennes du groupe.

Pas sans défis

Quelles sont les clés du succès ? Jan Pauwels : « La réduction des délais permet de diminuer les coûts et d'accélérer les livraisons. Le succès dépend également d'une équipe professionnelle, d'un lieu de travail structuré (soutenu par la méthode 5S) et d'une formation continue des collaborateurs à travers des formations croisées. »

Pourtant, la transition QRM n'est pas sans défis : le partage des connaissances en interne, les longs délais de mise en œuvre (3 à 5 ans) et l'augmentation des coûts initiaux requièrent **patience et persévérance**. L'analyse comparative avec d'autres entreprises, telles qu'Interfocus aux Pays-Bas, a aidé PMC à éviter les pièges et à adopter les meilleures pratiques. Jan Pauwels insiste également sur le fait qu'il est essentiel de **disposer de données exactes**, car des données erronées entraînent des résultats qui le sont tout autant : « En fin de compte, le **QRM n'est pas un projet fini, mais un processus continu d'amélioration** qui nécessite un profond changement d'état d'esprit et de méthode de travail. Notre vision de l'avenir est déjà claire : PMC 4.0 s'appuiera sur la poursuite de l'automatisation, de la numérisation et de l'utilisation de l'IA pour porter l'efficacité à un niveau encore supérieur. »

LASER NABEWERKING
PROPOS
In bewerking:
In buffer (20):
Verwacht:

©Sirris
Jan Pauwels guide les apprenants dans le hall de production et leur fait part des meilleures pratiques.

Auteurs

Pascal Pollet