

Le QRM, une méthode de bon sens

Pour Dominique Andreux (Ch. 84), président et fondateur du cabinet Quick Response Enterprise, la méthode Quick Response Manufacturing, ou QRM, permet de répondre au défi d'adaptation des entreprises confrontées aux demandes personnalisées de leurs clients et à des délais sans cesse raccourcis.

AMMag – Qu'est-ce que le Quick Response Manufacturing ?

Dominique Andreux – C'est un moteur de compétitivité et de croissance. Dans plus de 600 cas, on constate une réduction du temps entre commande et livraison d'un facteur 5, une diminution des coûts totaux de 20 %, un moindre besoin en fonds de roulement, une amélioration de la qualité et du service client. Le QRM permet, in fine, le maintien de la fabrication en France et la prise de parts de marché à la concurrence. Si vos clients sont exigeants, si votre marché évolue rapidement, si votre industrie doit aller vite, alors le QRM vous concerne. Fondé il y a vingt-trois ans par Rajan Suri, professeur émérite de l'université américaine du Wisconsin, le QRM est une stratégie globale focalisée sur la réduction des délais dans tous les processus de l'entreprise — en interne, mais aussi pour les fournisseurs et les clients. L'objectif est de concevoir, développer et fabriquer des

«L'objectif est de concevoir, développer et fabriquer des produits pour répondre aux besoins spécifiques des clients en supprimant les temps inutiles ou "zones blanches"»



Dominique Andreux (Ch. 84)

Après vingt-cinq années passées dans des directions opérationnelles d'entreprises, Dominique Andreux fonde le cabinet Quick Response Enterprise pour accompagner les dirigeants et leurs équipes à (re)trouver une dynamique de compétitivité et de croissance durable.

Il publie «Faites du temps votre allié !» en avril 2014, adaptation française d'un ouvrage de Rajan Suri, fondateur de la méthode. Quick Response Enterprise est l'un des membres pionniers du QRM Institute, autorité de compétence mondiale pour former, certifier et déployer la méthode QRM dans les entreprises qui évoluent sur des marchés de «petites séries et beaucoup de choix».



produits pour répondre aux besoins spécifiques des clients en supprimant les temps inutiles — attentes, corrections et modifications. Ce sont les «zones blanches» en langage QRM. En effet, lorsqu'on suit le cheminement d'une commande jusqu'à la livraison, on s'aperçoit que la commande passe en moyenne 95 % de temps en zone blanche et qu'elle reçoit de la valeur ajoutée pendant seulement 5 % du temps selon le point de vue du client. La réduction du temps écoulé sur le chemin critique améliore la qualité et le service rendu. Elle génère, en prime, une diminution des coûts et amoindrit le besoin en fonds de roulement en amenuisant les stocks nécessaires.

AMMag – Auriez-vous un exemple concret de l'atout concurrentiel de QRM dans un marché de personnalisation de masse ?

D. A. – Diam a adopté la méthode QRM à la fin 2015. Ce groupe crée, développe, produit et installe des publicités sur lieu de vente. Par ailleurs, il agence des lieux de vente, notamment pour des marques du luxe. Pour lui, la vitesse est essentielle et les projets complexes. Les besoins changent en cours de projet et les produits ne sont

jamais les mêmes : pas de production en série, uniquement des développements spécifiques. Les clients ont besoin de s'adapter à un marché qui change très vite et en permanence car la concurrence est rude. La meilleure façon de les aider, c'est de respecter leurs délais et de les réduire, depuis le projet du client jusqu'à la livraison. C'est un enjeu clé pour Diam, soucieux de satisfaire ses clients et de s'améliorer. Le QRM lui a permis de réduire les délais, d'apporter de la rigueur dans la gestion des affaires et d'accélérer le développement de ses ventes, tout en simplifiant son organisation et en fluidifiant son fonctionnement. L'entreprise a mobilisé les managers clés et opérationnels sur la gestion de projet de A à Z, en commençant par des diagnostics simples pour identifier les fameuses zones blanches. Ensuite, les idées du collectif ont fusé, la cohésion transversale s'est améliorée avec une meilleure compréhension des contraintes et des rôles de chacun. Les résultats sont probants avec des délais réduits de plus de 30 % sur des affaires qui durent de deux à six mois et des coûts abaissés d'environ 10 % selon les usines. En fait, la communication entre les équipes, la confiance entre chaque intervenant sur une affaire et la compréhension des besoins des clients se sont considérablement améliorées. Le temps libéré a été réinvesti pour faire plus de développement et d'innovations techniques.

AMMag – Le QRM jouerait-il davantage sur la collaboration que sur le temps ?

D. A. – L'approche des consultants de Quick Response Enterprise n'est en effet pas de travailler plus vite — ce qui augmenterait le stress

Dominique Andreux organise une «master class» QRM le 30 novembre à Archamps, en Haute-Savoie. Au programme, des témoignages sur deux cas pratiques et trois ateliers interactifs pour explorer les principes fondamentaux de la méthode.

→ INSCRIPTION : fr.quickresponse-enterprise.com ;

CONTACT : d.andreux@quickresponse-enterprise.com



La méthode QRM s'appuie sur une dynamique collaborative qui permet d'optimiser le fonctionnement et l'organisation interne de l'entreprise.

—, mais de travailler mieux ensemble, pour libérer les énergies, explorer et expérimenter des fonctionnements divers, simplifier et fluidifier les processus de l'entreprise, créer une dynamique collaborative motivante et pérenne autour d'un objectif commun, le tout dans un cadre stratégique et opérationnel.

AMMag – Pour vos clients, quels sont les facteurs clés de réussite ?

D. A. – Comme dans toute démarche de transformation, l'engagement de la direction et l'implication du management sont les premiers facteurs clés de réussite. Les transformations ne sont jamais simples et rencontrent des résistances : détermination et cohérence sont donc de rigueur. Le QRM, c'est du bon sens : esprit

pragmatique et simplicité de la méthode sont des atouts majeurs. La réduction des délais passe par la maîtrise rigoureuse d'un processus, des outils adaptés et un management visuel, mais aussi par un vrai travail collaboratif.

La méthode QRM⁽¹⁾ donne des orientations, issues des diagnostics de processus, pour réduire drastiquement les zones blanches et Quick Response Enterprise favorise l'émergence d'une dynamique collaborative. Ce sont les équipes qui créent le changement et qui s'approprient un nouveau fonctionnement « agile ». ■

Propos recueillis par Éric Roubert

→ Plus d'infos sur www.quickresponse-entreprise.com

⁽¹⁾ Lire aussi «Le QRM fait du temps votre allié», AMMag d'octobre 2013, p. 42.