



LE QRM, UN ATOUT PRÉCIEUX POUR RENDRE SON ENTREPRISE PÉRENNE

Le monde de l'entreprise est devenu de plus en plus incertain, tout change en permanence, et il ne cesse d'évoluer. Face à cette réalité, la société Quick Response Enterprise guide les entreprises dans leur évolution pour s'adapter et devenir plus agile. Une transformation qui met l'accent sur l'humain et qui s'appuie sur la méthodologie QRM. Elle se destine aux secteurs avec une large variété de produits ou de services, et soumis à une grande variabilité des demandes de leurs clients. Explications avec Dominique Andreux, Président de Quick Response Enterprise et auteur du livre « Faites du temps votre allié ! »

Pourquoi avoir créé Quick Response Enterprise ?

Cette organisation est née après un parcours opérationnel de 25 années d'expérience dans le domaine industriel, dont une dizaine d'années en qualité de dirigeant. Mes environnements de travail étaient multisectoriels et multiculturels. Je devais alors sans cesse réinventer une nouvelle façon de fonctionner pour m'adapter aux multiples situations rencontrées. Depuis les années 90, ces environnements incertains, et donc imprévisibles, sont désignés sous l'acronyme VUCA (volatiles, incertains, complexes et ambigus).

Ils sont aussi appelés « environnements à forte variabilité » ou encore « high mix low volume ». Il y a une dizaine d'années, j'ai rencontré le Pr. Rajan Suri, fondateur du QRM, et j'ai compris qu'il est possible de gérer la variabilité, et plus encore, de faire de cette **variabilité un enjeu de compétitivité et de croissance pour les entreprises.**

Après avoir rencontré plusieurs dirigeants et leurs équipes qui ont transformé leur fonctionnement avec cette agilité QRM, j'ai décidé de fonder [Quick Response Enterprise](#) pour accompagner les entreprises à [retrouver une dynamique de croissance](#) en adaptant leur fonctionnement à ces environnements très variables.

Quel moyen mettez-vous en place pour y parvenir ?

QRE est une organisation composée de consultants entrepreneurs opérationnels et expérimentés dans l'accompagnement de transformation. Le fil conducteur de nos transformations, c'est la méthode développée il y a une trentaine d'années par le Pr. Rajan Suri. Elle est baptisée QRM (*Quick Response*

Manufacturing pour l'industrie, ou *Quick Response Management* pour les environnements de service, de distribution ou du retail). Notre entreprise fait d'ailleurs partie des sept organisations qui ont cofondé [le QRM Institute](#). Cette institution mondiale a plusieurs vocations :

- Démocratiser la méthodologie QRM pour gérer au mieux les environnements divers à forte variabilité ;
- Développer le champ d'application dans des secteurs où la méthode a encore peu ou pas été appliquée, comme le domaine de la santé ou tout récemment la vente en boutique (retail) ;
- Transmettre les principes QRM et l'art de transformer en proposant des formations et des certifications (dans un référentiel mondial) aux professionnels de l'entreprise et du conseil.

En quoi consiste l'agilité QRM ?

Elle repose sur un constat simple. En se mettant dans la peau d'une commande ou d'un projet et en observant le temps qui s'écoule dans le fonctionnement de l'entreprise, seulement 5 % du temps est considéré comme du temps utile (vu par la commande ou le projet). Cette proportion concerne les tâches effectuées pour traiter la commande. Les 95 % représentent du temps inutile (allers-retours, modifications), durant lequel la commande attend encore et encore.

Ces 5 % paraissent bien minimes face à toute l'agitation dont font preuve les salariés d'une entreprise. **Les 95 % d'attente s'expliquent par un fonctionnement de l'entreprise qui n'est plus adapté à des demandes de plus en plus spécifiques des clients, et à forte variabilité.** L'agilité QRM offre précisément des solutions pour réduire ces temps d'attente. Il n'est pas question de travailler plus vite, mais de simplifier le fonctionnement, de fluidifier les processus, et d'apprendre à mieux collaborer ensemble.

Le paradoxe que nous adressons est bien de **faire de la vitesse un enjeu de croissance et de compétitivité**, à travers un nouveau fonctionnement qui vise à réduire les temps d'attente, et surtout pas en travaillant plus vite à iso-fonctionnement.

Comment accompagnez-vous les entreprises dans sa mise en place ?

Une **phase de diagnostic** consiste d'abord à « scanner » le fonctionnement d'une entreprise sur un périmètre de processus considéré comme critique et stratégique. Nous embarquons toutes les parties prenantes pour visualiser le fonctionnement actuel, les temps d'attente vus par la commande, et tout ce qui perturbe son flux. Nous pouvons ainsi mesurer le temps de passage de la commande, puis déterminer la zone grise (le temps utile) et la zone blanche (le temps inutile). L'état d'esprit que nous encourageons dans cette étape est que **personne n'est coupable de ces temps d'attente**, c'est juste

le fonctionnement actuel qui est la cause de délais longs, et qui n'est plus adapté pour servir des demandes clients de plus en plus spécifiques et variables.

Cette première analyse est le fruit d'une collaboration entre tous les acteurs et les actrices de la commande. Leur réflexion commune permet de faire émerger de premières solutions, testées ensuite lors de la **phase d'expérimentation**. Nous parlons ici de gains rapides. Ces petites améliorations vont permettre d'expérimenter de nouvelles façons de faire ensemble. Pour les expérimentations à succès, s'ensuit une **phase de déploiement de ces solutions dans le fonctionnement actuel**. Un véritable ancrage est créé, car chacun et chacune s'est approprié cette nouvelle façon de fonctionner : « **la réduction des délais, c'est bon pour l'entreprise, c'est bon pour les équipes de l'entreprise, enfin c'est bon pour moi, car cela élimine des cailloux dans mes chaussures** ».

En somme, *Quick Response Enterprise* est [un catalyseur pour dynamiser les équipes et les idées](#). Notre rôle est de faire en sorte que l'agilité devienne une partie intrinsèque de l'ADN de l'entreprise, pour qu'elle reste performante dans un monde en constante évolution et où la vitesse est devenue un atout concurrentiel.

Pouvez-vous donner quelques exemples d'application de la méthodologie QRM ?

Quick Response Enterprise accompagne entre autres les secteurs de la mode et du luxe, où tout change en permanence. Nous accompagnons par exemple des manufactures de mode de la maison *Chanel*, dont la maison *Desrues*, qui réalise des bijoux de fantaisie — des boutons pour le prêt-à-porter — et des accessoires de mode. Dans le fonctionnement antérieur, **il fallait compter jusqu'à 200 jours** depuis le défilé jusqu'à la livraison en boutique des pièces commandées. La transformation que nous accompagnons actuellement œuvre **pour que le temps de passage ne dure plus qu'une centaine de jours**.

Nous avons aussi développé et adapté les principes de l'agilité QRM au domaine du Retail. En boutique, il y a autant d'intentions clients qu'il y a de clients : tous veulent être écoutés, compris et pris en charge rapidement. Une marque de luxe a fait appel à nous pour améliorer son expérience client grâce à la méthodologie QRM. Après une phase pilote d'expérimentation réussie de la méthode sur 3 boutiques, l'agilité QRM est désormais appliquée dans ses 250 boutiques à l'échelle mondiale. Ce changement de paradigme lui a permis d'**améliorer son flux, de diminuer l'attente du public et d'augmenter la disponibilité de ses vendeurs pour les clients**. Des qualités essentielles pour fidéliser sa clientèle.

QRE s'est également illustrée dans l'industrie mécanique, en aidant l'entreprise *Usiduc* à réduire la durée entre la prise de commande et sa livraison, **passant de 3 semaines à une semaine**. Ou encore dans les services, chez le leader de matériel ophtalmologique, où le délai de prise en charge d'un matériel en panne, sa réparation et sa réinstallation a été **réduit de 100 jours à 60 jours, et tend**

même vers les 30 jours. Une machine de prêt est bien sûr mise à disposition lors de la réparation de la machine endommagée.

D'après vous, qu'apporte le QRM au monde de l'entreprise ?

Changer son fonctionnement n'est jamais simple. Les dirigeants d'entreprise doivent comprendre et accepter que le fonctionnement mis en place depuis des années n'est plus adapté. Cela demande humilité, curiosité et un style de leadership qui encourage à **faire grandir ses équipes pour leur donner plus d'autonomie d'action et de décision.** Il faut aussi accepter de **garder une réserve de disponibilité** sur les ressources critiques pour éviter les ralentissements qui conduisent à des bouchons dans les processus, comme sur le réseau routier.

Guider ses équipes avec l'état d'esprit « **Tous au service du flux** », c'est renforcer la dynamique collaborative dans son entreprise (en interne et en externe) avec ses partenaires clients et fournisseurs. C'est recréer de la sérénité au sein des équipes, et c'est aussi obtenir des performances sans précédent grâce à la réduction des temps de passage, qui entraînent une amélioration de la satisfaction des clients, une réduction des coûts totaux, une meilleure qualité, et un meilleur bien-être au travail.

En somme, le QRM est un atout précieux pour rendre son entreprise pérenne.

C'est également un signe d'espérance pour les jeunes générations. Elles ne veulent plus d'une expérience d'entreprise comme celle de leurs parents. Elles sont plutôt à la recherche d'une entreprise collaborative, apte à se renouveler et à innover, où les valeurs humaines sont fortes et le travail enrichissant. C'est bien ce qu'apporte l'agilité QRM.

En conclusion, le QRM est au service de la croissance des entreprises, tout comme l'est *QRE*. D'ailleurs, pour toujours mieux accompagner nos clients, nous devons nous-mêmes nous adapter et développer notre croissance. **Nous recrutons donc des talents âgés de 35 à 40 ans**, forts d'une dizaine ou quinzaine d'années d'expérience dans le monde de l'entreprise (tous secteurs confondus) et déjà confrontés à des enjeux de transformation.

Livre "Faites du Temps votre allié !" disponible sur le site www.quickresponse-enterprise.com