

dossier

COMMENT RÉDUIRE LES DÉLAIS ET MIEUX SATISFAIRE SES CLIENTS ?

DIAM PRESTIGE EUROPE ADOpte LA MÉTHODE QRM !

Le Groupe DIAM crée, développe, produit et installe une large gamme de solutions merchandising (PLV : publicité sur le lieu de vente) et d'agencement de lieux de ventes, pour sublimer les produits en magasin, notamment pour les grandes marques de luxe. Depuis plus de quarante ans DIAM accompagne ses clients à travers le monde et déploie des trésors d'imagination pour faire vivre une expérience consommateur efficace et unique sur le point de vente.

Pour réduire ses délais (sujet clef de satisfaction client et de performance), depuis l'opportunité du projet client jusqu'à la livraison, DIAM a mené de nombreuses actions de fond, et adopté la méthode QRM (Quick Response Manufacturing) pour supporter ces actions.

Françoise Raoul Duval,
Directrice Générale de Prestige Europe
vous livre son témoignage
sur une aventure qui a débuté en 2015.

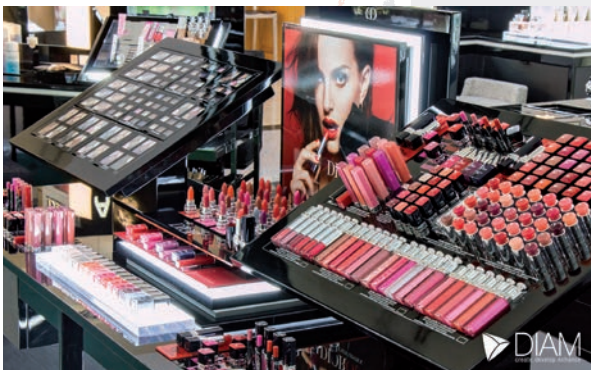


Des clients exigeants, un marché qui évolue rapidement, une industrie de vitesse

Sur le marché de la PLV et de l'agencement de lieux de vente, la vitesse est essentielle et les projets sont complexes, tout simplement car les marques aiment réagir très vite aux tendances, aux nouveautés induites par des besoins consommateurs toujours très changeants, et des besoins pour la vente au détail de plus en plus innovants. Le marketing et le merchandising modifient souvent leurs besoins en cours de projets et les produits ne sont jamais les mêmes : pas de production en séries et toujours des développements de produits spécifiques avec beaucoup de création et pourtant un fort besoin d'industrialisation pour des raisons économiques et de vitesse. Nos clients ont besoin de s'adapter à un marché qui change très vite et en permanence, car la concurrence est rude, et la meilleure façon de les aider est de respecter leurs délais et de les réduire pour les matériels permanents comme pour les produits éphémères.

La réduction des délais, depuis l'opportunité du projet client (appel d'offre pour un nouveau produit) jusqu'à la livraison (produits en stock ou en magasins) est donc un enjeu clé pour DIAM, à la fois pour satisfaire nos clients (et donc poursuivre la croissance de nos ventes) et aussi pour améliorer notre fonctionnement en interne.

Je travaille depuis plus de 20 ans dans l'industrie, et j'ai toujours vu de façon évidente que la réduction des délais était aussi la meilleure façon d'optimiser ses performances, car elle oblige à toujours questionner, faire mieux et trouver des plans de sécurisation.



La méthode QRM : un atout concurrentiel pour les petites séries et les produits à multiples variantes

Il existe plusieurs méthodes pour réduire les délais. La méthode QRM est certainement la plus adaptée à notre métier de PLV, car elle permet de produire en petites séries et elle s'adapte à des univers sans produits standards (personnalisation de masse). Dès que nous avons lancé fin 2015 les projets de réduction des délais avec un objectif de réduction de plus de 40%, la méthode s'est avérée très adaptée à notre besoin : permettre de réduire les délais de la commande à la livraison, tout en respectant les particularités de ce marché (projets complexes ou spécifiques aux délais de plus en plus courts).

Le QRM nous a permis de mieux satisfaire nos clients (réduction des délais, rigueur dans la gestion d'affaires) et a accéléré le développement de nos ventes de façon significative, tout en simplifiant l'organisation interne et en fluidifiant notre fonctionnement. La méthode n'existe pas comme un dogme, elle est un accompagnement pour des changements importants, elle donne un cadre stratégique et opérationnel, dynamise fortement les équipes autour d'un objectif commun, libère les énergies pour explorer et expérimenter des fonctionnements différents.

Pour réussir dans les projets de réduction de délais, nous avons mobilisé les managers clés et les opérationnels sur un périmètre de gestion de projet de A à Z, depuis l'expression du besoin client jusqu'à la livraison de l'affaire. Nous avons commencé par des diagnostics simples pour mesurer le "temps de passage" du projet (écoulement du temps en jours calendaires du projet) et identifier les "temps inutiles" vus du point de vue du client (moments sans valeur ajouté client, comme les attentes, les multiples allers et retours entre services, les corrections et modifications, les saisies en double...).



On appelle cela les "zones blanches" en langage QRM.

Sur la majorité de nos affaires, nous avons identifié plus de 70% de temps inutiles. Alors les idées de réduction des délais ont fusées avec une forte mobilisation des fonctions transversales et de beaux exemples de collaboration en équipe, pour accepter de remettre en question le fonctionnement actuel et oser expérimenter des fonctionnements alternatifs plus simples et plus fluides.

La méthode QRM nous a aussi conduit à régler des problèmes d'organisation, à clarifier le "qui fait quoi" en décrivant les activités opérationnelles d'une affaire et à noter la nature des perturbations du flux. On appelle cela les "cailloux dans la chaussure".

Ce processus nous a permis de mettre à plat et de partager tous ensemble les contraintes de lancement des affaires, des achats stratégiques, de développement, des outillages, des ateliers de production et de redéfinir les rôles des usines et des fonctions centrales, avec toujours une perspective client, de valeur ajoutée et de vitesse, pour bien identifier et prioriser les opportunités de réduction des zones blanches.

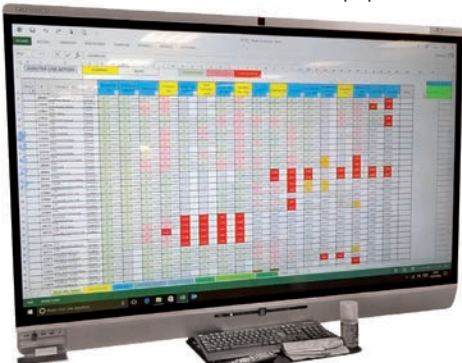
Enfin le travail d'équipe nous a permis d'identifier des écarts de compétences que nous comblons encore aujourd'hui dans certaines fonctions, car les rôles sont clarifiés et les exigences plus fortes.

Le QRM, ce n'est pas travailler plus vite mais c'est travailler mieux ensemble !

La mise en œuvre de la démarche QRM a permis une réduction de délais significative de plus de 30 % en moyenne sur des affaires qui durent de 2 à 6 mois, et des réductions de coûts autour de 10 % selon les usines, induites par un fonctionnement plus simple et plus fluide.

Au-delà de ces résultats probants, les ateliers et les objectifs QRM ont permis de mobiliser et de mieux travailler ensemble : renforcement du travail collaboratif, amélioration de la communication entre les équipes, confiance entre chaque intervenant sur une affaire, et surtout une meilleure compréhension des besoins client : tout part du client et l'approche collective de pilotage des jalons des affaires et de réduction des zones blanches bénéficie autant au client qu'à chaque acteur de l'entreprise (moins de perturbations, des circuits de communication plus simples, mieux du premier coup). Le temps libéré a pu être réinvesti pour faire plus de développement et d'innovations techniques.

La méthode QRM a largement participé au redressement de la satisfaction clients et de nos résultats. Il reste à poursuivre encore sur certaines usines et certaines affaires complexes, pour stabiliser les résultats et continuer de gagner en efficacité.



Les facteurs clés de réussite d'une démarche QRM

Comme dans toute démarche de transformation, et avant toute chose, l'engagement de la direction et l'implication du management sont les premiers facteurs clés de réussite pour libérer les énergies et faire émerger, grâce aux équipes, un nouveau fonctionnement plus simple et plus fluide. Les transformations ne sont jamais simples et rencontrent des résistances : il faut de la détermination et de la cohérence.

Ensuite, le QRM c'est du bon sens : un esprit pragmatique (pas de dogme, contrairement à d'autres méthodes) et la simplicité de la méthode sont ses atouts majeurs. La réduction des délais passe par la rigueur d'un process maîtrisé, des outils adaptés, un management visuel, mais aussi et surtout par travailler mieux ensemble : le fort support et l'expertise de QRE (Quick Response Entreprise) qui nous a accompagné a été essentiel pendant un an pour animer et faciliter une dynamique collaborative au sein des équipes de DIAM, puis encore une année supplémentaire pour impliquer plus largement les clients et les fournisseurs dans la démarche.



Les premiers résultats sont arrivés rapidement. Il faut d'ailleurs célébrer les petites victoires, c'est cela qui crée la crédibilité et la boucle vertueuse des résultats.

Ce sont les hommes et les femmes de l'entreprise qui créent ces résultats, pas les méthodes, et il faut toujours le souligner même si la méthode est essentielle au démarrage tout comme les orientations stratégiques. La méthode donne un cadre nécessaire et impulse une dynamique, mais ce sont les équipes qui créent le changement et qui s'approprient un nouveau fonctionnement plus agile.

Pour en savoir plus :

thesame

Franck DUC
Expert Lean Thésame/Pôle MBI
fd@thesame-innovation.com

QUICK RESPONSE ENTERPRISE

Dominique ANDREUX
CEO Quick Response Entreprise
d.andreux@quickresponse-entreprise.com

Voir également l'annonce de la "Masterclass QRM le 30 novembre 2017" en quatrième de couverture.

