
L'approche «Lean» pour l'approvisionnement

Aperçu

8 juin 2016

info@leanagility.com
613.266.4653

Tous droits réservés par Lean Agility Inc. Il est interdit de reproduire ou de distribuer ce matériel de formation sans consentement préalable écrit.



LEAN

= un inventaire réduit

ET NON

= un personnel réduit

Le défi

- Malgré des ressources limitées,
- vous devez tout de même en faire autant et le faire mieux,
- plus vite et avec moins de ressources,
- tout en motivant votre personnel.

From:  <@ontario.ca> Sent: Tue 06/05/2014 11:50 PM
To: Craig Szelestowski (craig@leanagility.com)
Cc:
Subject: Renewal Backlog is no more.

From 4500 to zero in 2 months.

94 jours ➡ 5 jours

Réduire de 50 % le temps requis pour doter un poste



Augmenter de 700 % la capacité de production de rapports, sans ajout de personnel et sans efforts supplémentaires



Délai d'obtention d'une audience : 2 ans → 4 mois.



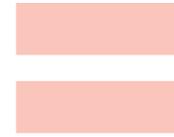
Engagement accru des employés – Listes des meilleurs employeurs





Qu'est-ce que l'approche « Lean »?

- Une approche/philosophie de gestion et une boîte à outils.
- Cessez de faire des choses qui ne sont pas nécessaires aux yeux de vos clients/utilisateurs finaux/intervenants clés.
- Utilisez les capacités ainsi libérées pour effectuer des activités à valeur ajoutée, rehaussant ainsi la prestation et la qualité, sans ressources ou efforts supplémentaires.



Processus
fluides;
Met
constamment
les problèmes
en évidence

Employés
motivés, capables
et habilités qui
rectifient
constamment ces
problèmes

Meilleur, plus
rapide, avec des
capacités
accrues et un
personnel
motivé

Exemple des 90 % de temps sans valeur ajoutée

« Cela nous prend trois semaines pour traiter une demande. » ...

...mais le temps réel passé à toucher ou à manipuler le dossier est de seulement quatre heures.

Schéma du flux de travail

Si vous preniez un dossier, que vous y placiez une caméra vidéo imaginaire et que vous la faisiez suivre votre processus
Que verrait-elle?



**goulots
d'étranglement**

lots volumineux

**approbations
inutiles**

**renseignements
manquants**

**erreurs
chroniques**

**charge de travail
mal équilibrée**

**dernier entré,
premier sorti**

**déplacements
excessifs**

**trop de
transferts**

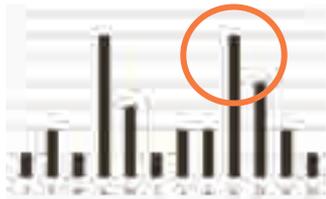
attente

attente

attente

Comment se produisent les accumulations de dossiers en souffrance :

1. Augmentation du volume des causes de travail



2. Équipe accablée, donc productivité réduite, rendue pire par le fait que...



empiré par le fait que



3. L'équipe utilise ses capacités réduites pour exécuter du travail évitable, sans valeur ajoutée.

- Correction d'erre
- Clarifications
- Reformulation
- Faux départs
- Recherche d'information
- Approbations inutiles
- Traitement excessif



La productivité humaine



Répétez les étapes 2 à 5, accusez un retard encore plus grand



5. Moins de dossiers sont achevés, un nombre croissant de dossiers sont en souffrance



ce qui fait que

4. L'équipe utilise ses capacités pour :

- Répondre aux appels des clients qui veulent connaître l'état de leur demande
- Faire rapport sur les dossiers en souffrance



Huit “gaspillages”

Manquements

Lorsqu'un travail manque des renseignements, ou il doit être:

- corrigé,
- clarifié, ou
- ajusté/adapté



Surproduction

Lorsque le travail est traité trop tôt ou en lots trop volumineux.



Temps d'attente

Lorsque le cheminement du dossier est interrompu parce qu'on attend...



Sous-utilisation des ressources humaines

Lorsque le potentiel des ressources humaines n'est pas utilisé de façon optimale



Transport

Lorsque les dossiers et l'information parcourent une distance plus grande que nécessaire.



Tâches en instance

Lorsque le travail s'empile et cesse de circuler.



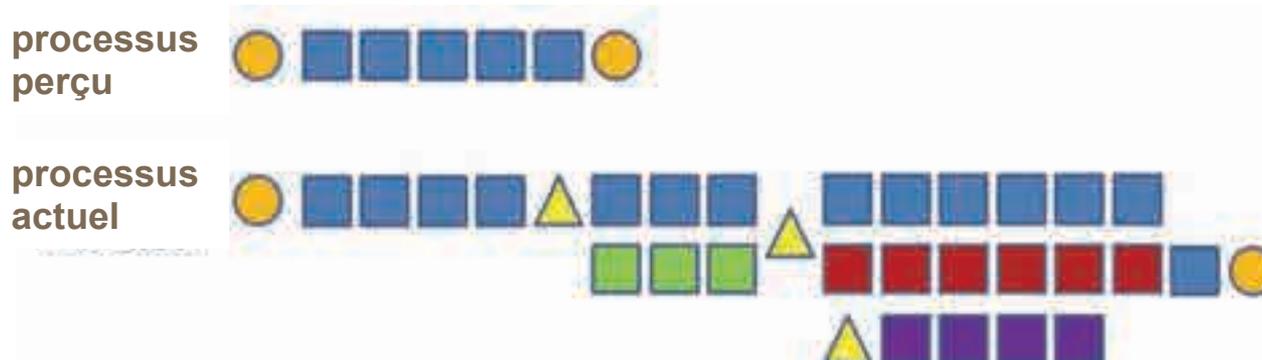
Déplacements

Les employés se déplacent plus qu'il n'est nécessaire pour faire leur travail.



Traitement excessif

Lorsque les données sont traitées plus qu'il n'est nécessaire.



Outils : Schématisation de la chaîne de valeur



Enjeux typiques dans le travail d'approvisionnement

- Surcroît de travail saisonnier
- Processus conçu pour les « meilleurs » clients – mais de nombreux clients sont des utilisateurs peu fréquents
- Les clients ne remplissent pas les documents/formulaires correctement (formulaire d’approvisionnement, sécurité) – formulaires conçus pour échouer

- Documents : EDT, critères d’évaluation, DP – Trop de corrections, trop de temps et d’efforts pour arriver à la version finale
- L’administration et la sécurité s’engagent trop tard dans le processus
- Processus invisible = non géré ou amélioré

Traitement excessif

Lorsque les données sont traitées plus qu'il n'est nécessaire.

Des exemples?



A woman with long dark hair, wearing a grey and white striped sweater, is sitting at a desk. She is talking on a mobile phone held to her ear with her left hand, while her right hand is typing on a laptop keyboard. The desk is cluttered with a laptop, a notebook, and other items. In the background, there are vertical blinds covering a window. The overall scene is dimly lit, with a soft, muted color palette.

Trop de tâches en même temps...

Quand nous sommes en mode « multitâche* », nous accomplissons moins.

*en réalité, nous passons d'une tâche à une autre (on "switch" tout le temps)

Chronométrez-vous

Scénario 1 (**Concentration**)

1. Écrivez :

Multitâche consomme du temps

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25

2. Notez combien de temps cela a pris.

Chronométrez-vous

Scénario 2 (**Changement de contexte**)

1. Écrivez une lettre, puis un nombre, une lettre, un nombre, et ainsi de suite

Multitâche consomme du temps

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25

2. Notez combien de temps cela a pris.

TO DO

Handwritten notes on sticky papers in the TO DO column.

Handwritten notes on sticky papers in the TO DO column, including a pink sticky note.

DOING

BIG

Two yellow sticky notes in the BIG section, each enclosed in a red square box.

SMALL

Three yellow sticky notes in the SMALL section, each enclosed in a red square box.

DONE

A large collection of handwritten notes on sticky papers in the DONE column, including yellow, blue, and white notes.



Exemples de dispositifs anti-erreur



**avertissement
visuel**



prédicatif

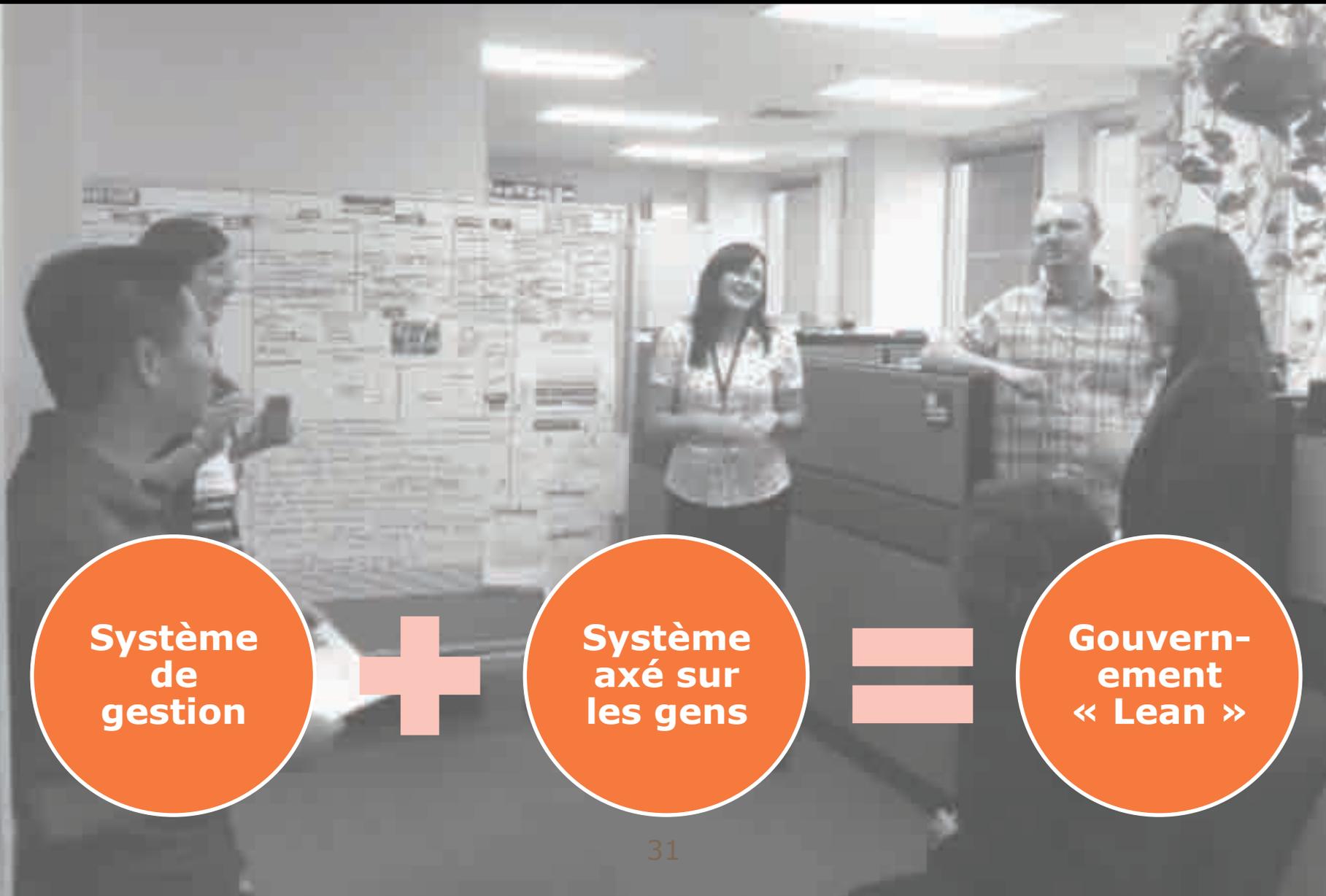


préventif

Gestion visuelle



Faire durer les améliorations: Réunions quotidiennes



**Système
de
gestion**



**Système
axé sur
les gens**



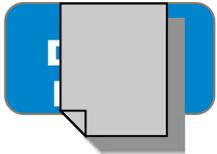
**Gouvernement
« Lean »**

Mise à jour automne du projet (article intranet)

Article intranet de deux pages	
SM	Transferts 97
AD SM	Délai d'exécution 9 mois
	Temps d'intervention >100 heures
	Apprentissage organisationnel ?

SMA

AD SMA



AD du DG du projet

Directeur de projet

Liaison du projet

Gestionnaire de projet

Liaison aux comms

Expert en la matière

DG Comms

DPI

DF

DPRH

DO

Article placé dans l'intranet

Nathalie – note – complex animations

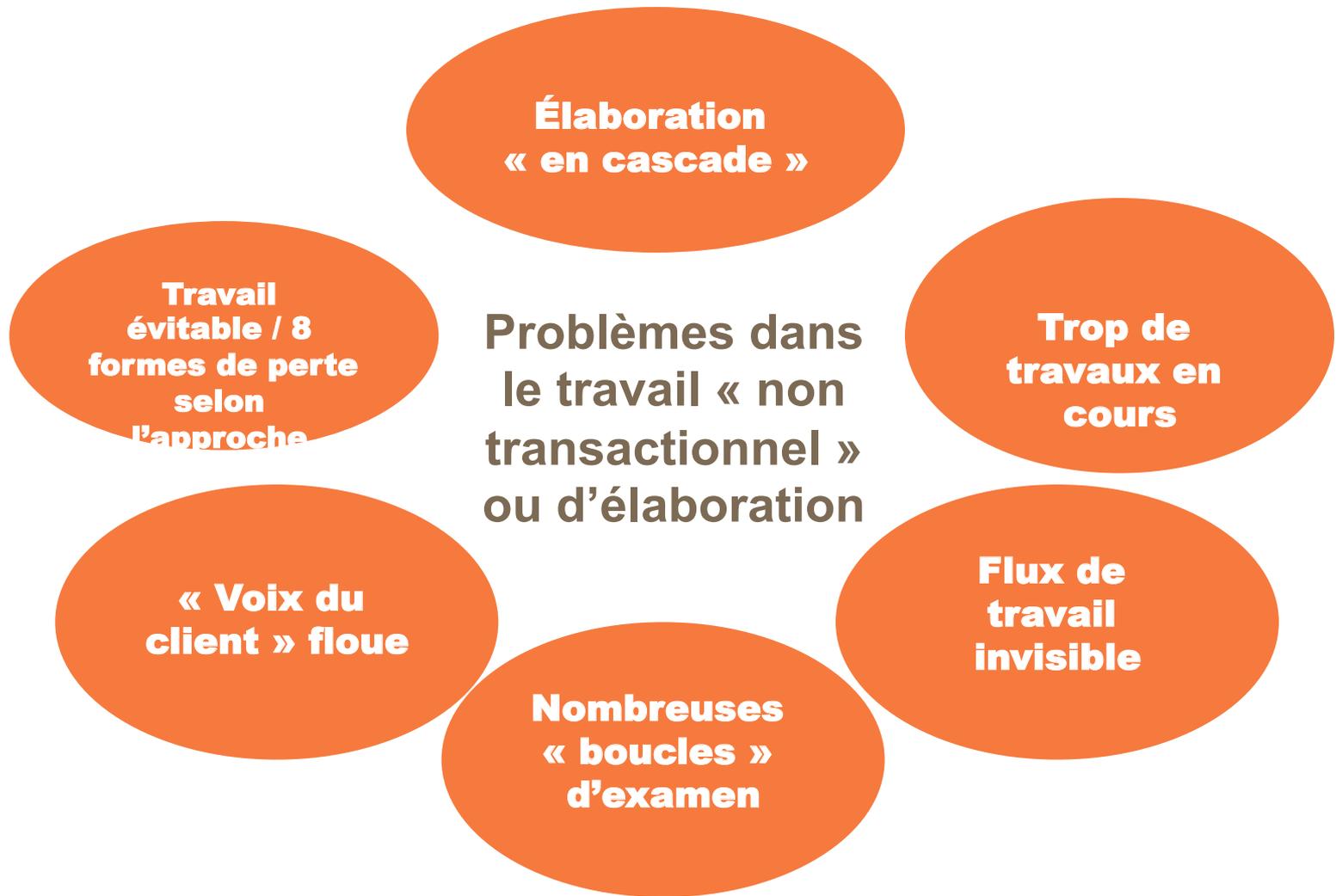
L'application de l'approche «Lean» au processus du création et approbation des documents

Création et approbation d'une soumission au ministre pour une nouvelle conception de pièce numismatique:

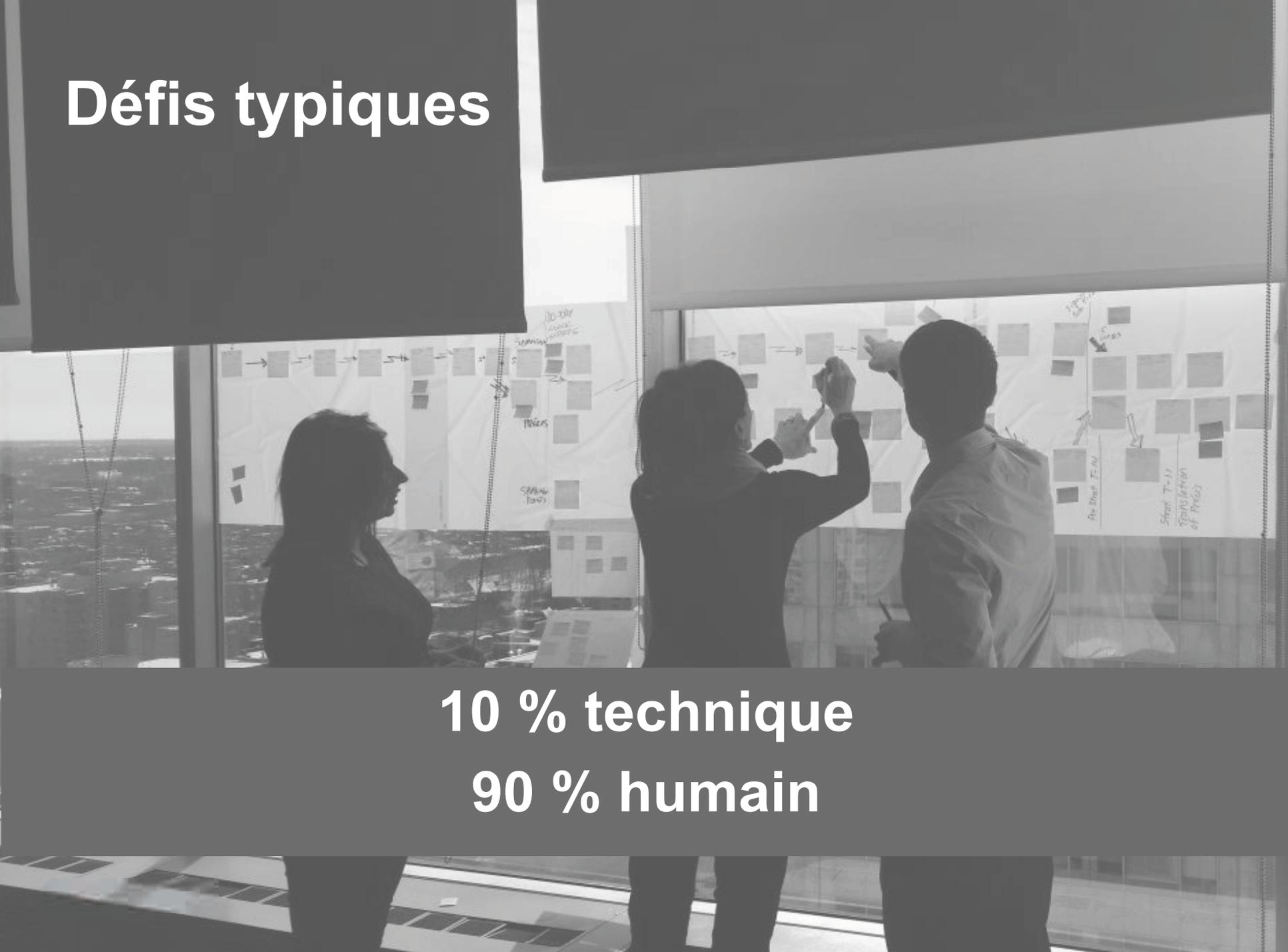
12 mois → 6 mois → **90 jours**

Temps dans le bureau du ministre:
60-90 jours → **4-5 jours**





Défis typiques



10 % technique
90 % humain

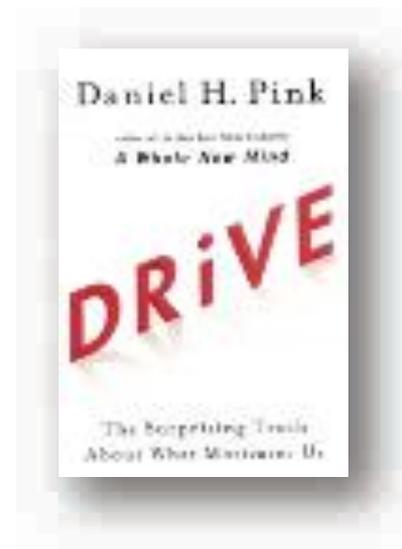
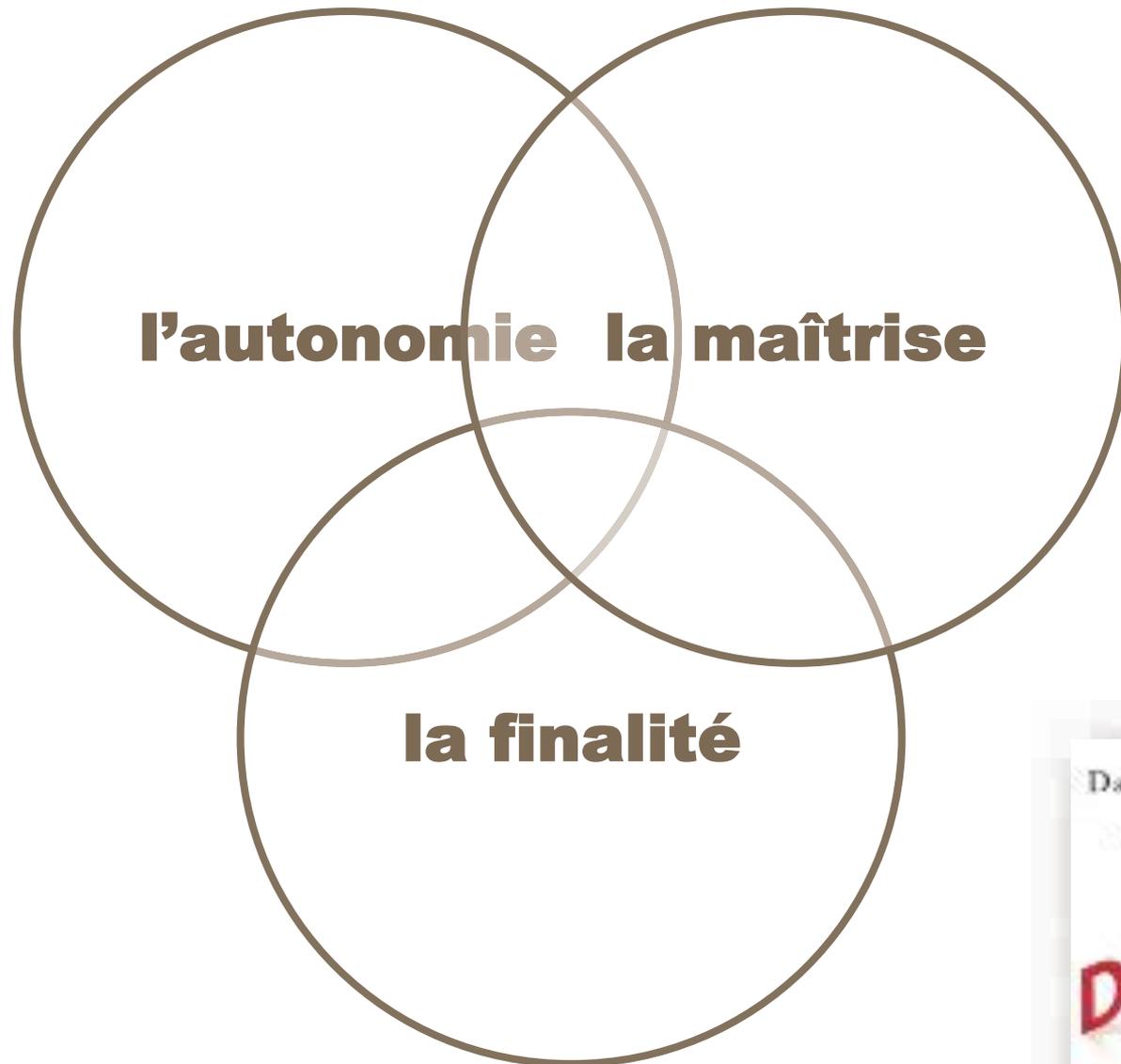
Sécurité d'emploi

« C'est bien beau, mais allez-vous utiliser ces nouvelles efficiences pour supprimer d'autres emplois? »

- **Non!**

La réponse « Lean » :

- Nous avons déjà effectué les compressions nécessaires.
- Maintenant nous devons trouver un moyen d'en faire plus avec moins, sans demander aux gens de travailler plus fort. Les activités se poursuivent.
- Notre intention est de vous aider à trouver des moyens de rendre votre travail plus facile et moins frustrant et d'offrir un meilleur service à nos clients, pas de supprimer des emplois.
- Personne ne peut prédire l'avenir, mais au lieu de laisser quelqu'un d'autre le faire à votre place, c'est l'occasion pour vous de façonner votre avenir. »



Résumé

1. Ce n'est pas un « projet » – c'est une approche et des outils de gestion; il s'agit de créer des habitudes
2. S'applique autant au travail de votre client qu'au travail d'approvisionnement
3. Rehausse l'efficacité des spécialistes en approvisionnement et livre de meilleurs résultats aux clients

Atelier « Ceinture jaune » en approvisionnement Lean Ottawa 5-6 juillet, 2016

Merci!

Craig Szelestowski

Craig@leanagility.com

(613) 266 4653

Paul Choquette

Paul@leanagility.com

(819) 598 1426