
L'approche «Lean» pour l'approvisionnement

Aperçu

ICAGM 6 juin 2017

craig@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

= moins d'inventaire
≠ moins d'employés

Le défi

Malgré vos ressources limitées,
vous devez quand même en faire autant sinon plus
pour vos clients
plus rapidement et mieux,
tout en motivant votre personnel.

Envoyé: Mar 06/05/2014 23:50

De : [redacted]
A : Craig Szelestowski (craig@leanagility.com)
Cc : [redacted]
Sujet : L'accumulation des dossiers en souffrance n'est plus

De 4 500 à zéro en 2 mois.

94 jours



5 jours

[redacted]
Gestionnaire, Gestion du Changement Organisationnel
[redacted]

Cellulaire: [redacted]

Diminuer la durée entre l'initiation et la signature du contrat de 60%

Canada 

Réduire les réclamations et la période de paiement : 87 → 14 jours

Canada 

Durée pour créer un bassin d'AS-02 pleinement qualifié : 12 mois → 8 semaines

Canada 

Les 35 meilleurs employeurs au Canada – Classement du magazine *Report on Business*



ROYAL CANADIAN MINT
MONNAIE ROYALE CANADIENNE

FeedEx



Processus fluides;
Met constamment le
rendement du
processus et 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.

Le 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

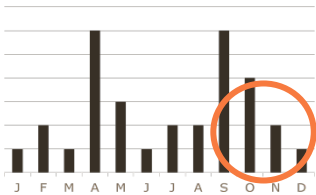
attente

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



empiré par le 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



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



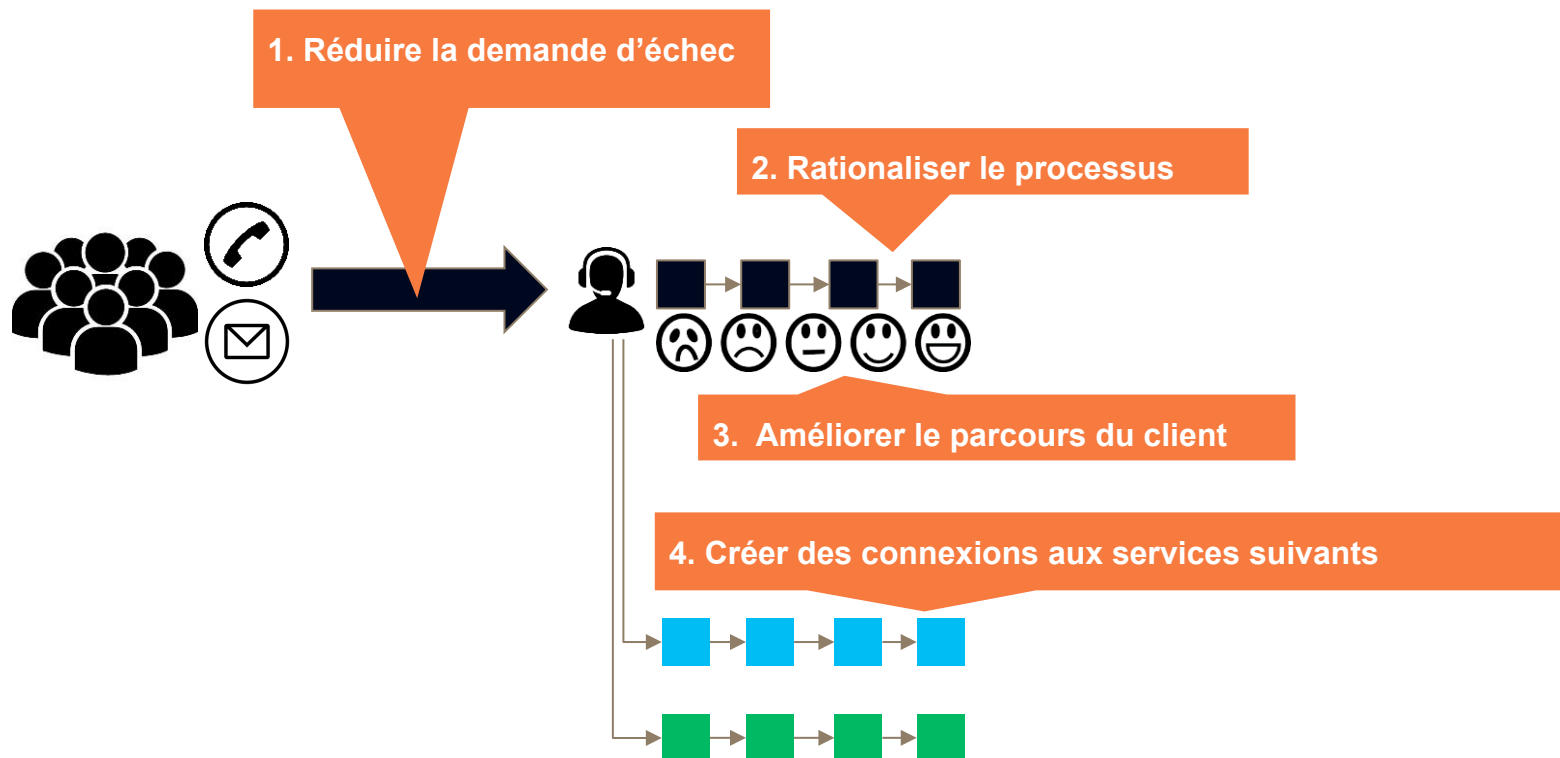
5. Moins de dossiers sont achevés, un nombre croissant de dossiers en souffrance



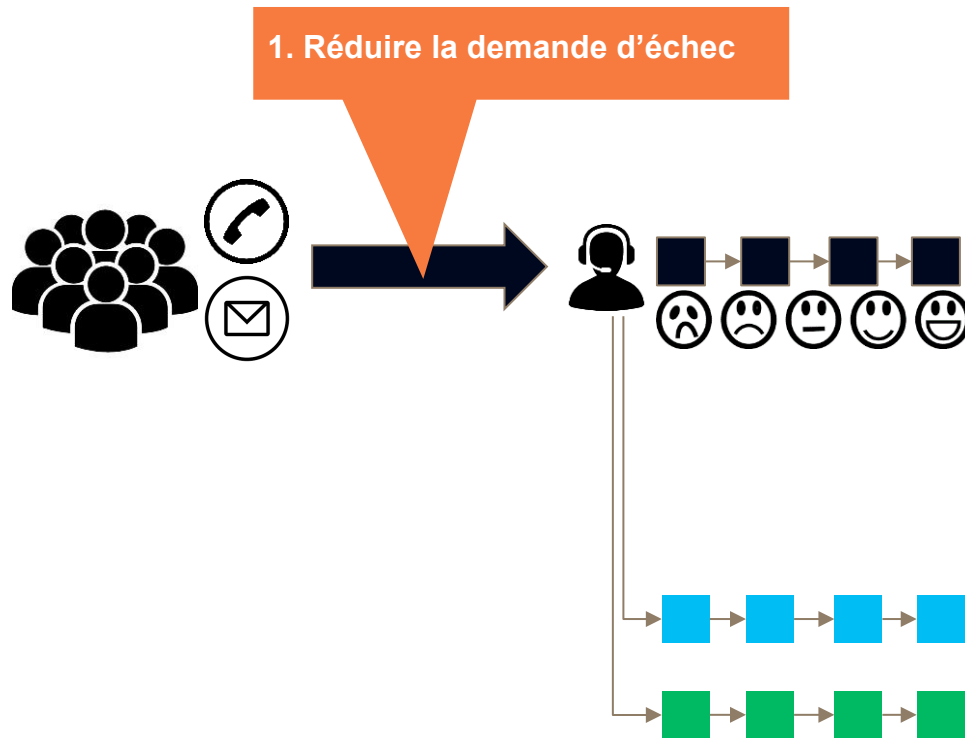
ce qui fait que

Transformer l'approvisionnement

Approche



Approche



Deux genres de demande



Demande de valeur

- Contacts qu'on VEUT.

Exemple:

- Initier une transaction



Demande d'échec

- Contacts qu'on NE VEUT PAS
- Découlant d'une défaillance à faire quelque chose ou faire quelque chose correctement pour les clients. Résoudre la cause principale.

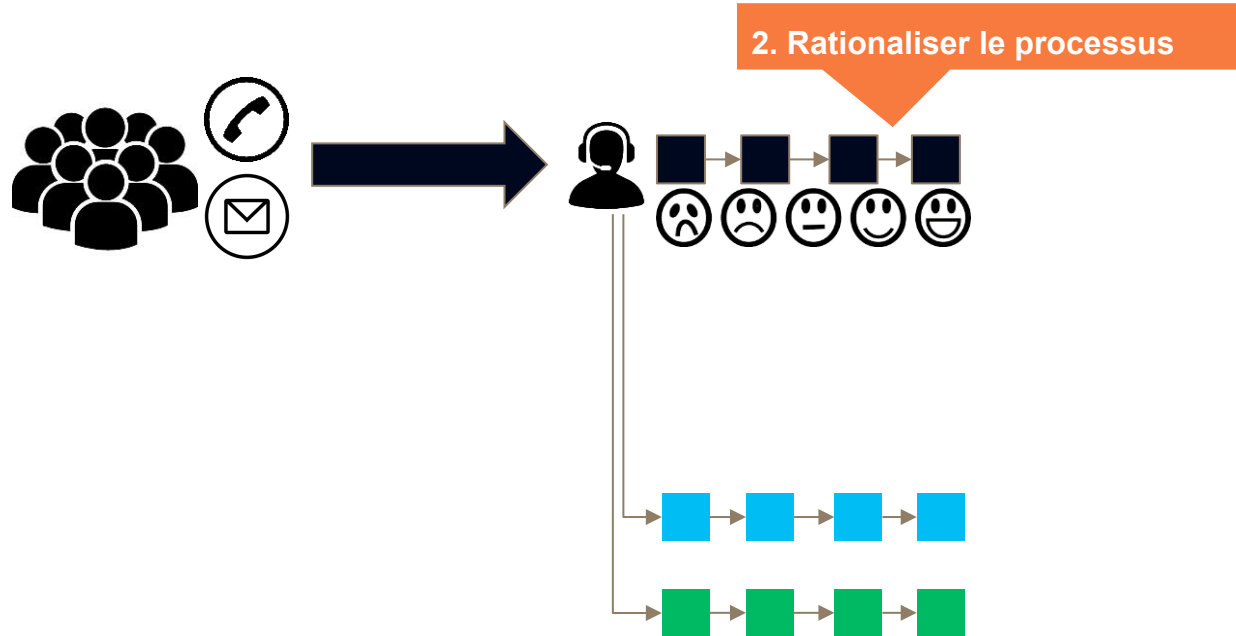
Exemple:

- Chasse à la progression – où sont mes affaires?
- Qui dois-je appeler?
- Comment dois-je le faire?
- Vous avez tout faux
- Appeler le mauvais endroit

20-85% des contacts
10-50% des efforts

Quel type de demandes d'échec
en particulier avez-vous connu
en approvisionnement?

Approche



Outils: Schématisation de la chaîne de valeur



Le travail évitable épuise les capacités mais n'ajoute aucune valeur

Type	Exemple
Travail non exécuté	Document ou renseignement manquant – le chercher
Travail mal exécuté	Mauvais renseignement, renseignements perdus – à refaire
Quelque chose qui n'est pas clair	Directives/exigences peu claires – demander des clarifications
Tâche ou étape inutile	Approbatons/réunions inutiles
Quelque chose qui prend trop de temps	Essayer de déterminer l'état d'avancement, répondre à des questions

Manquements

Lorsqu'un travail

- manque d'information, ou il doit être:
- corrigé,
- clarifié, ou
- ajusté/adapté



Surproduction

Lorsque

- le travail est traité trop tôt ou
- en lots trop volumineux
- on assume une charge de travail trop ambitieuse.



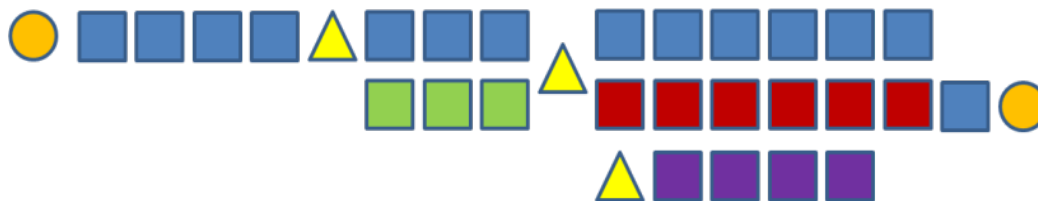
Traitement excessif

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

processus perçu

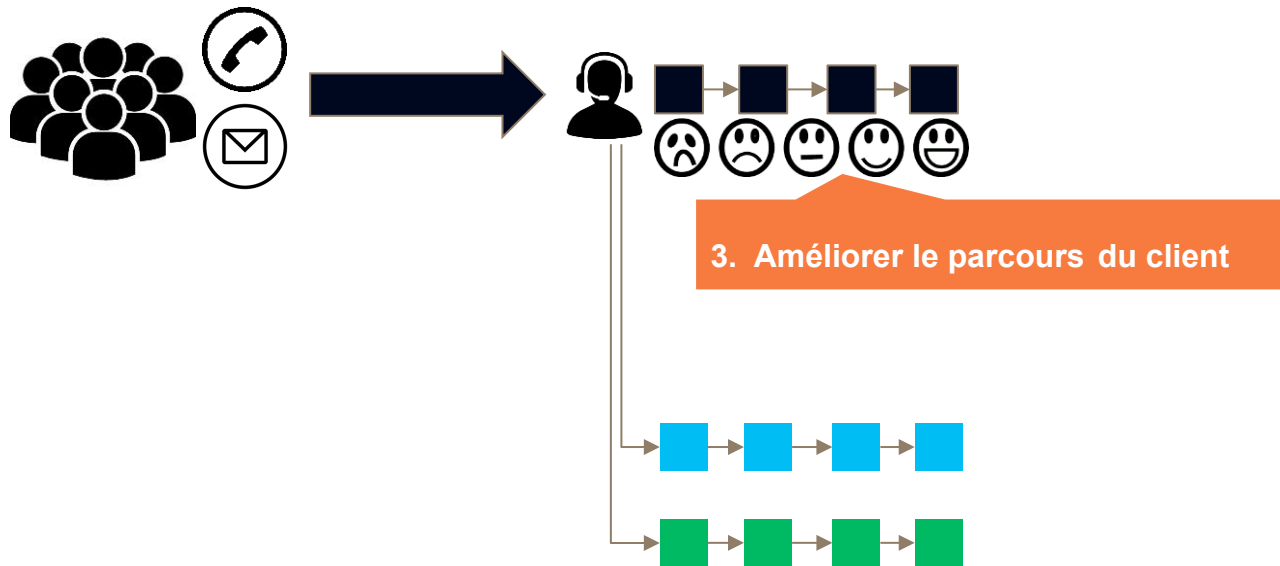


processus actuel

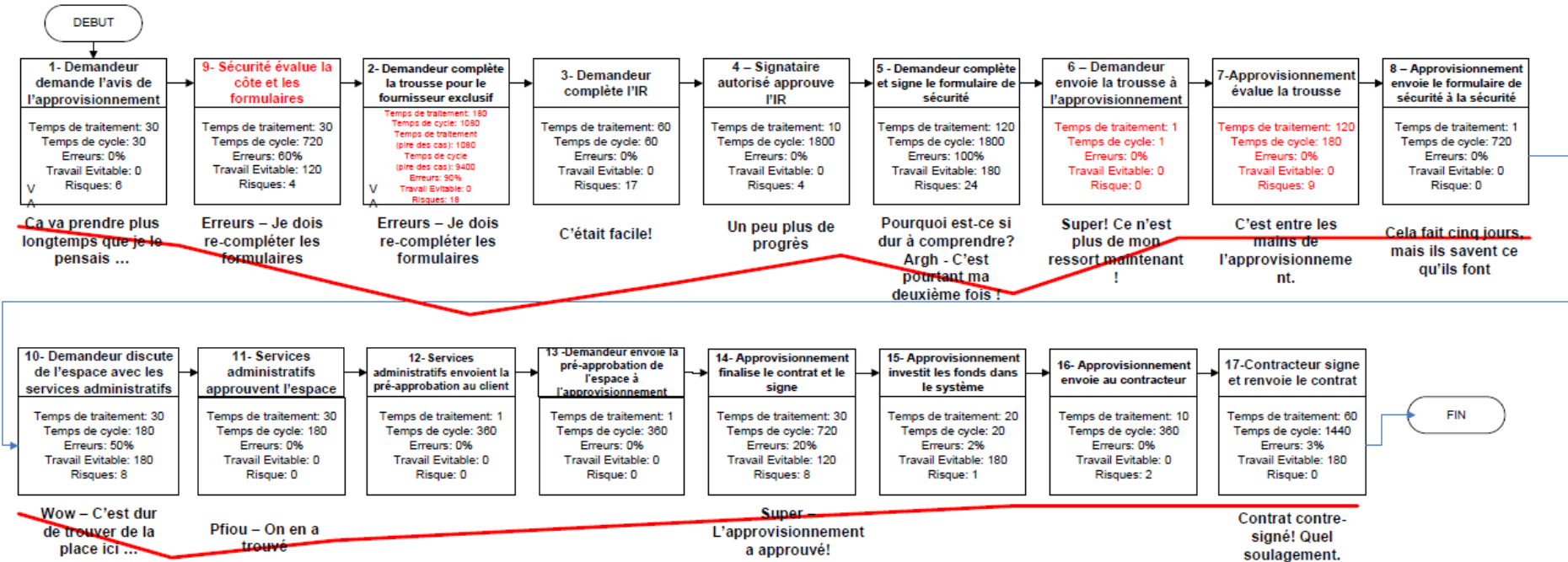


Quel type de travail évitable en particulier avez-vous connu en approvisionnement ??

Approche



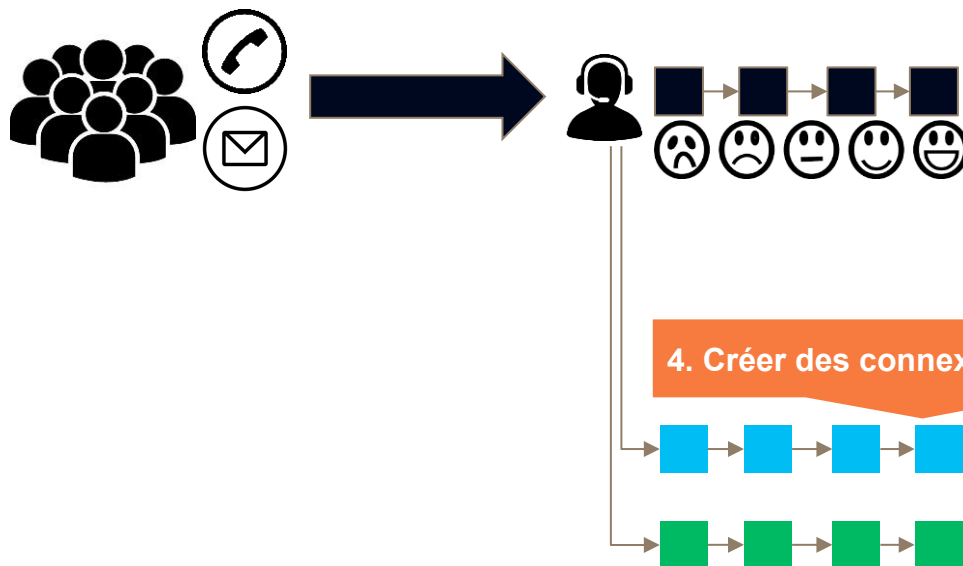
Cartographie de la chaine de valeur et schématisation de l'expérience client pour Contracteur en fournisseur exclusif pour moins de 25,000\$



Pour les clients, quels sont les :

- Moments forts
 - Points douloureux
- dans votre processus
d'approvisionnement ?

Approche



Une fois que votre client aura
signé son contrat, quels seront
ses besoins futurs ?

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

Surproduction

Lorsque

- le travail est traité trop tôt ou
- en lots trop volumineux
- on assume une charge de travail trop ambitieuse.



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 right hand, while her left hand is on the keyboard of a laptop. The laptop screen shows a document with text and images. There is another laptop to the right, a notebook, and a calculator on the desk. In the background, there are vertical blinds covering a window. The overall scene is dimly lit, with a soft light source from the window.

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 (switch tasking)

Chronométrez-vous

0:00.0

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

0:00.0

Scénario 2 (**Changement de contexte**)

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

Multitâche consomme du temps

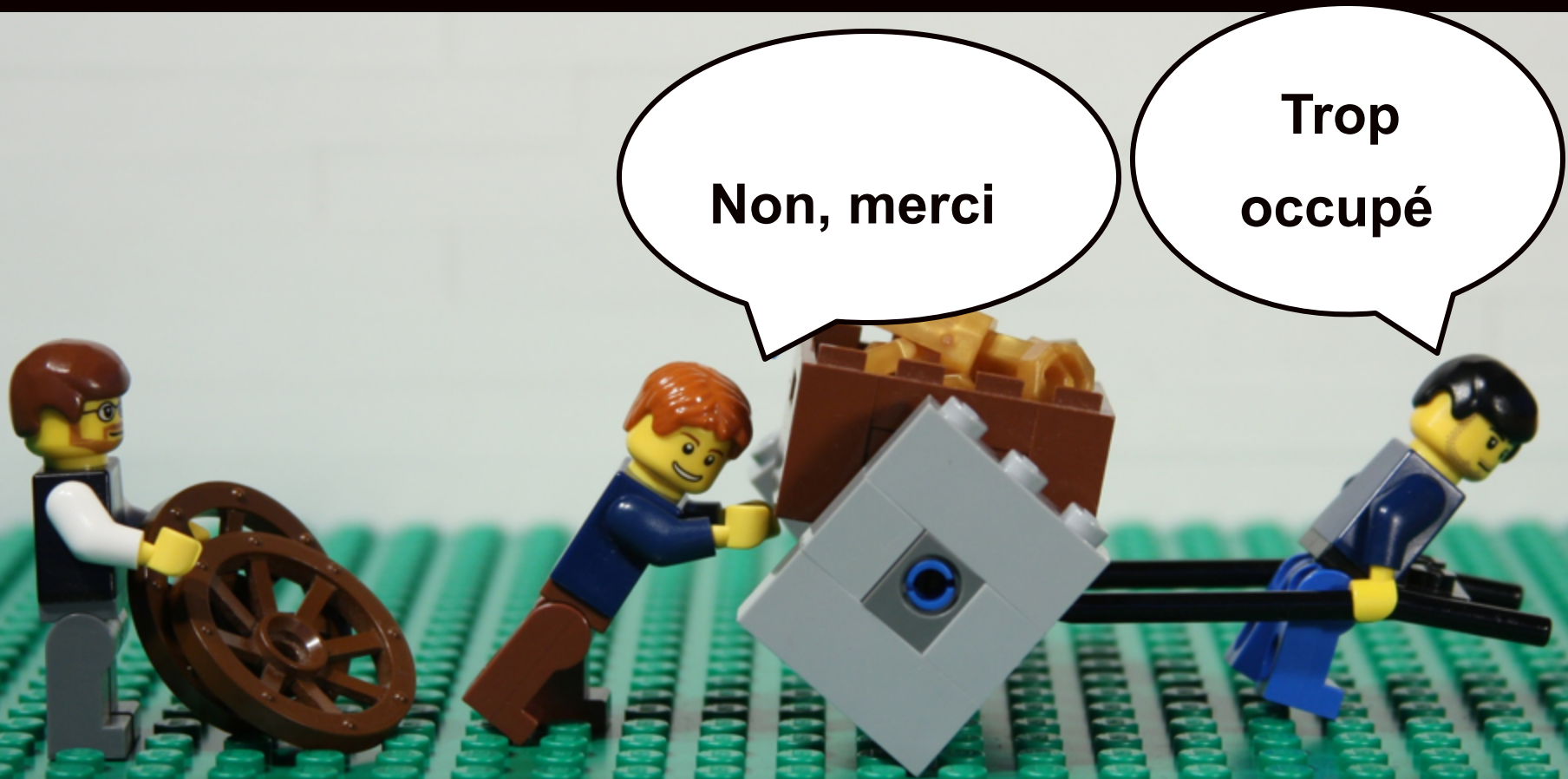
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25

2. Notez combien de temps cela a pris.

Coût du changement de contexte

Nb de projets simultanés	% de temps disponible pour chaque projet	% de temps perdu à cause du changement de contexte	heures perdues par semaine (par personne)
1	100 %	0 %	0 heure
2	40 %	20 %	6 heures
3	20 %	40 %	12 heures
4	10 %	60 %	18 heures
5	5 %	75 %	22,5 heures

Êtes-vous trop occupé pour apporter des améliorations ?



Håkan Forss @hakanforss <http://hakanforss.wordpress.com>

This illustration is inspired by and in part derived from the work by Scott Simmerman, "The Square Wheels Guy" <http://www.performancemanagementcompany.com/>



j'ai dit que mon nom est «Marc with a "C"»

TO DO

Handwritten notes on sticky paper in the TO DO column.

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

DOING

BIG

Two sticky notes in the BIG section of the DOING column, each enclosed in a red hand-drawn box.

SMALL

Three sticky notes in the SMALL section of the DOING column, each enclosed in a red hand-drawn box.

DONE

A large collection of handwritten sticky notes in the DONE column, organized in a grid-like fashion. Includes yellow, blue, and pink notes.



Exemples de dispositifs anti-erreur



**avertissement
visuel**



prédicatif

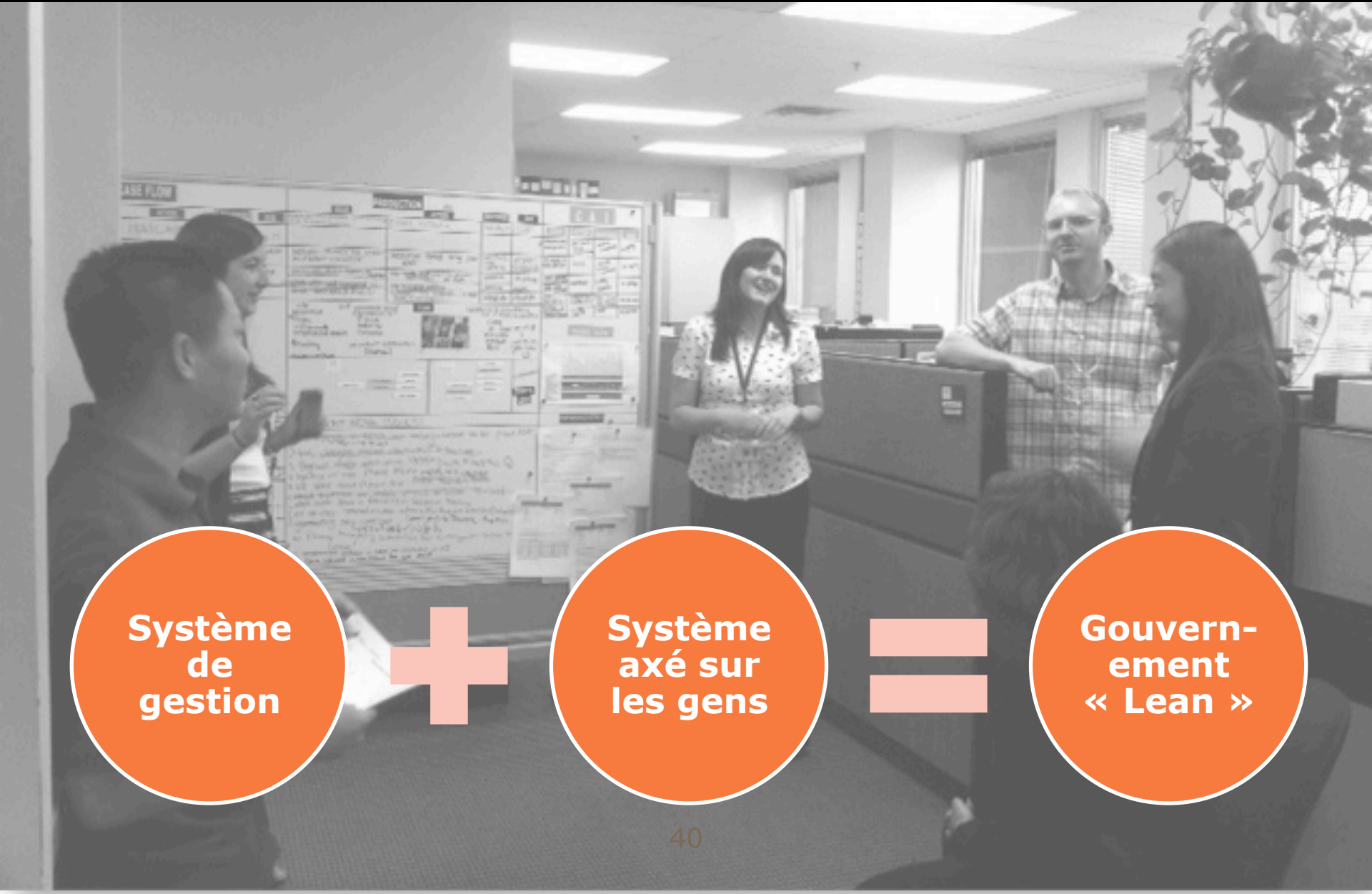


préventif

Gestion visuelle



Faire durer les améliorations: Réunions quotidiennes



**Système
de
gestion**

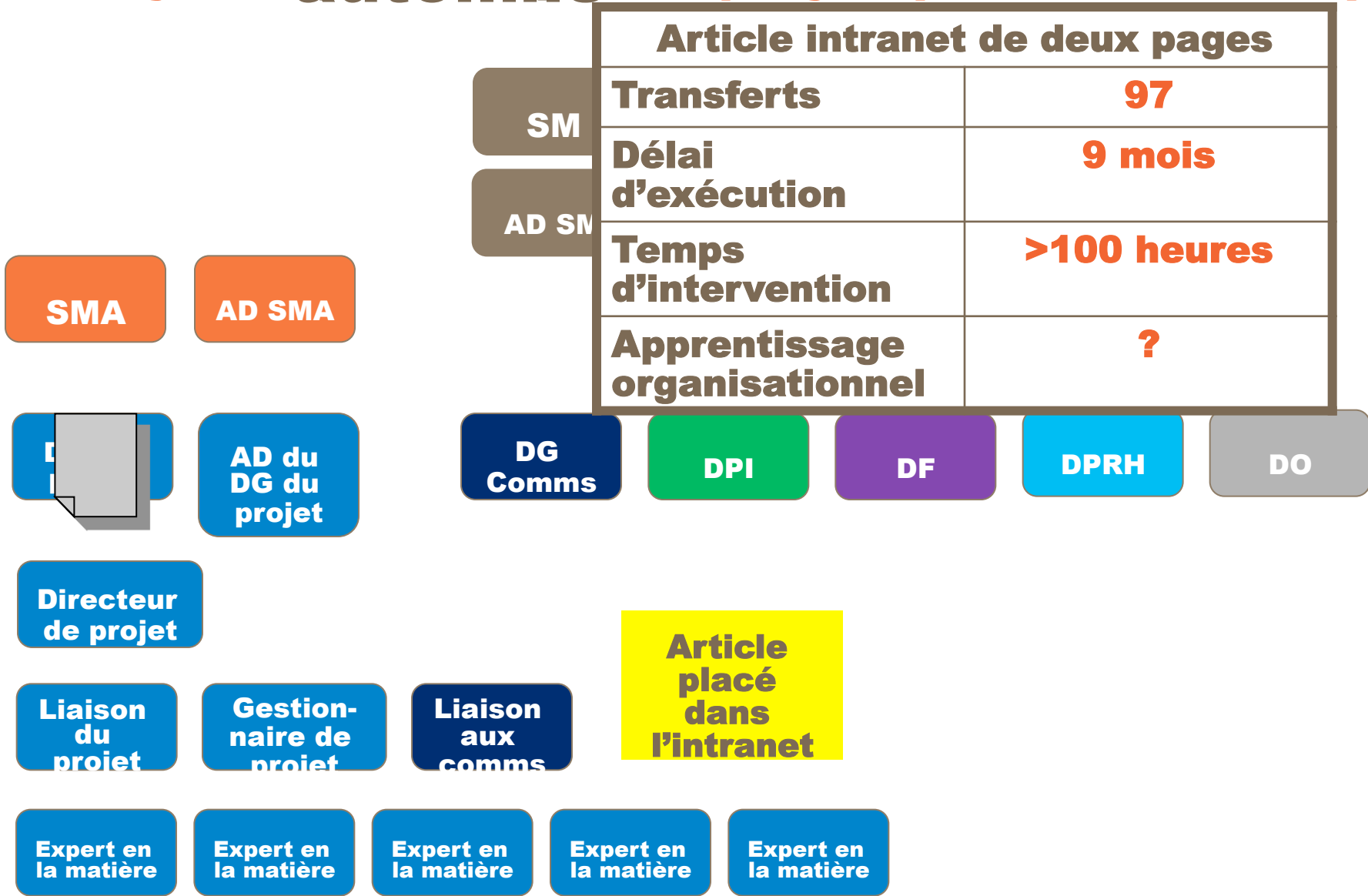


**Système
axé sur
les gens**



**Gouvern-
ement
« Lean »**

Mise à jour automne du projet (article intranet)



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

BOOKS

Alice Munro Wins Nobel Prize

By JULIE BOSMAN OCT. 10, 2013

CBCnews | Arts & Entertainment

Home

World

Canada

Politics

Business

Arts & Entertainment

Photo Galleries

Alice Munro honoured with Royal Canadian Mint coin

Unveiling held at Greater Victoria Public Library

CBC News Posted: Mar 24, 2014 1:05 PM ET | Last Updated: Mar 24, 2014 2:12 PM ET

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

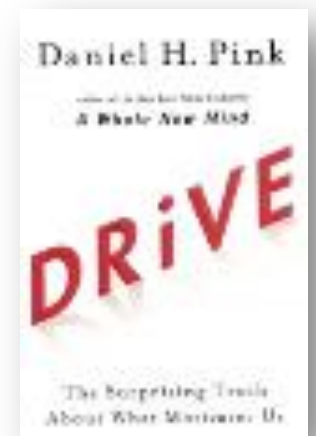
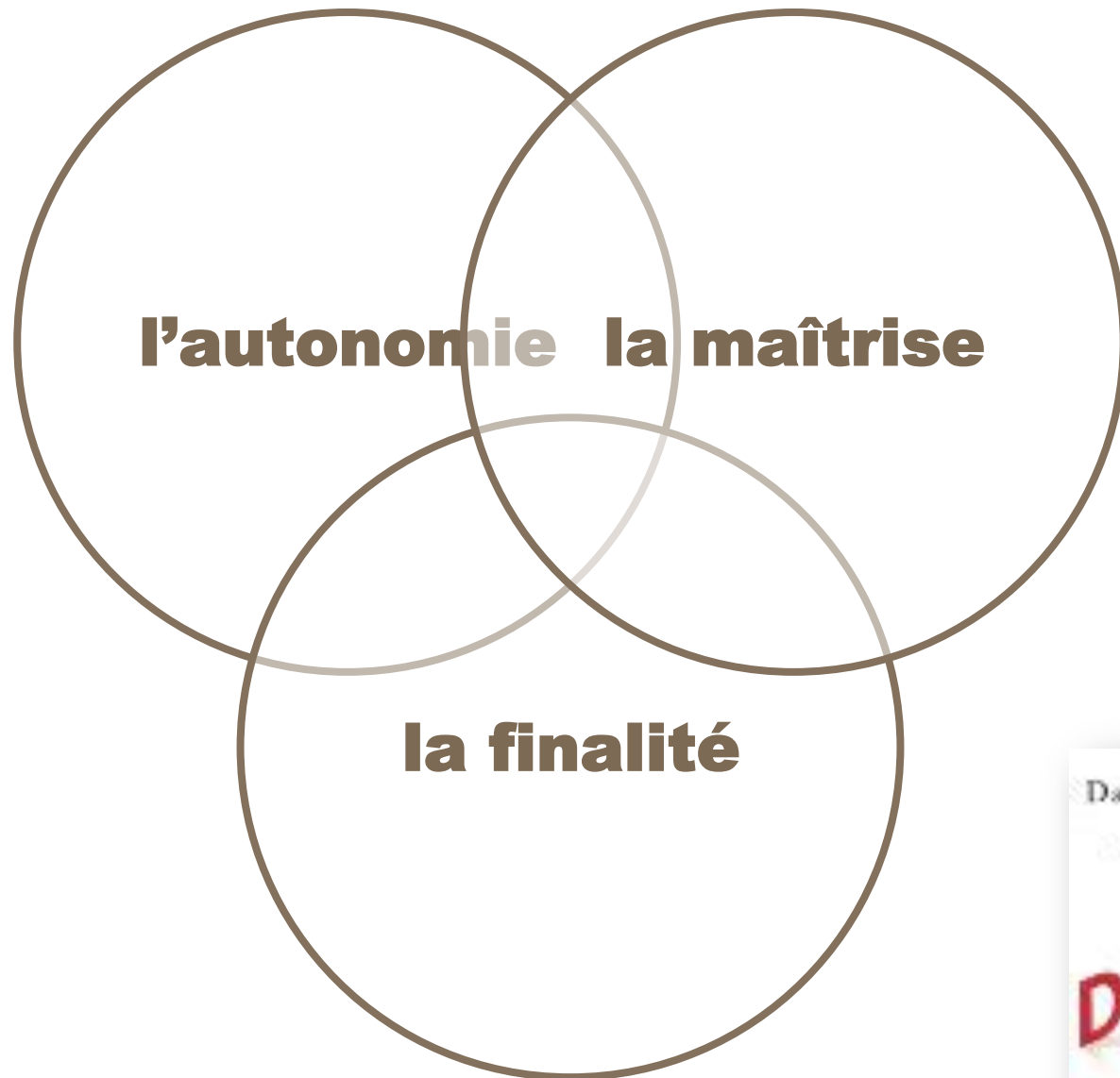
Sécurité d'emploi

« 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

Formation Lean Six Sigma Offre à commande nationale TPSGC FR5789-161617

Inscrivez-vous à info@leanagility.com pour recevoir les courriels de notre réseau de praticiens

Merci!

Craig Szelestowski

Craig@leanagility.com

(613) 266 4653