

Organisation & Efficiency

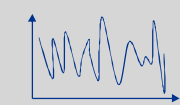
Atelier 1

Gaspillage



Comment faire mieux : notre approche

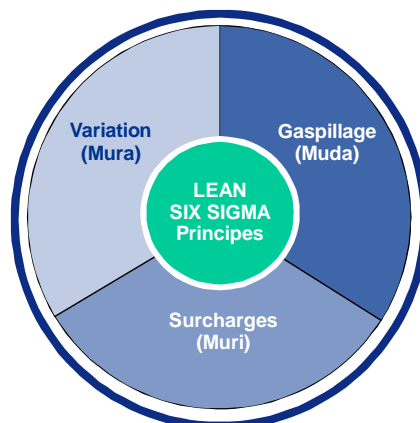
Déséquilibre à l'opération



- Minimalisez la variation et éliminez les erreurs

Homme et culture

- Comportement
- Leadership
- Amélioration continue
- Développement de compétences
- Le bon comportement présent partout



8 gaspillages

- Transport
- Inventory (stock)
- Motion (mouvement)
- Waiting (patienter)
- Over Processing
- Over Production
- Defects (défauts)
- Skills (compétences)

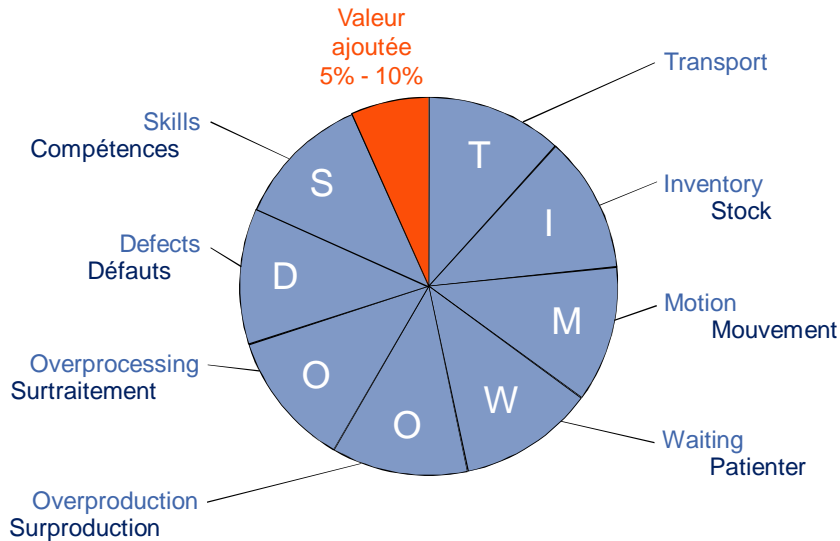
- Éliminez le gaspillage et augmentez la valeur pour le client

Surcharges

- Goulots
- Limitations
- Identifiez et éliminez les goulots



Les 8 gaspillages – TIM WOODS



Transport – T

Exemples:

- Importation de matières premières
- Distribution de produits finis ou semi-manufacturés
- Le client doit se déplacer d'une place à l'autre
- Envoyer du papier entre départements
- Envoyer des paquets
- Entreposage (déplacer d'un magasin à l'autre)

Impact:

- Frais (de transport) élevés
- Plus de temps d'attente
- Conduit à la production en lots – réduit le flux
- Probabilité de dégâts élevée



Causes possibles:

- Croissance non coordonnée vers de nouveaux marchés, territoires ou lieux de distribution
- Nombre de fournisseurs limité
- Répartition géographique des clients
- Chaîne de livraison pas transparent



Instruments/approche à réduire ce type de gaspillage:

- Conception du processus "end to end"
- Just-in-time (réduction du transport interne)
- Rechercher des clients/fournisseurs à proximité
- Digitalisation de la communication
- Rationalisation de la production (moins de lieux de production)
- Plus de centres de productions petits locaux afin de servir les marchés locaux



Inventory (Stock) – TI

Exemples:

- Stock de pièces détachées / composants d'une ligne de production
- Introduction de données pour rapport / analyse
- L'argent liquide dans une agence de banque
- Vendres des stocks devenus obsolètes
- Portefeuille de projets
- Boîte mail
- Travail en suspend



Impact:

- Risque de vieillissement des pièces / composants / données
- Du retard dans la création de valeur dans un produit / un projet
- La livraison aux clients incomplète peut générer plus de questions / de travail (Failure Demand)
- Nombre d'erreurs augmenté suite à une détection tardive



Causes possibles:

- Planification de la demande / de la capacité incorrecte
- Demande imprédictible (variation)
- Coûts de pièces / composants fluctuants
- Relations avec des fournisseurs non contrôlées

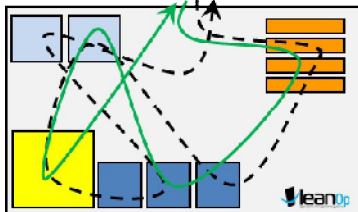
Instruments/approche à réduire ce type de gaspillage:

- Planification de la demande et de la capacité
- Flow et pull (ritme d'un processus)
- Production Just-in-time
- Signalisation Kanban
- Démarrage collaboration avec fournisseurs

Motion (Mouvement) – TIM

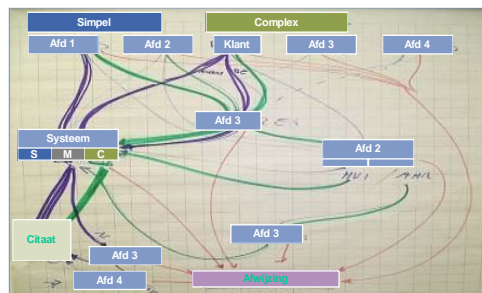
Exemples:

- Marcher pour aller chercher une impression
- Voyage vers une réunion
- Mouvement sur le lieu de travail
- Mouvement du souris à l'écran
- L'ergonomie dans toutes les situations



Impact:

- Avoir l'air occupé mais être improductif
- Grand risque d'accidents
- Peut être effectif, mais inefficace



Causes possibles:

- Mettez le focus sur le produit plutôt que sur le processus
- Spécifiquement important lorsqu'il s'agit d'une activité qui se répète souvent pendant la même journée et qui demande une répétition d'une série de petits mouvements

Instruments/approche à réduire ce type de gaspillage:

- Analyse d'activités
- Mettre tous les mouvements en carte à l'aide d'un diagramme spaghetti
- 6S aménagement de lieu de travail

Waiting (Patienter) – TIM W

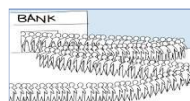
Exemples:

- Attendre le prochain semi-produit pour travailler
- Attendre un rapport avant de se faire une opinion
- Attendre la réaction d'un fournisseur suite à la demande d'un client
- Attendre la livraison d'un fournisseur
- Client en attente d'être servi



Impact:

- Pas de production dans le temps d'attente (inefficacité)
- Le retard mène à une poursuite du vieillissement du produit
- La satisfaction du client diminue s'il doit attendre
- Création de demande supplémentaire parce qu'il fait attendre
- Du retard dans la création de valeur dans un produit / un projet



Causes possibles:

- Planification de la demande / de la capacité incorrecte
- La production / le traitement en lots
- Relations avec des fournisseurs non contrôlées

Instruments/approche à réduire ce type de gaspillage:

- Analyse de temps et de mouvements
- Value Stream Mapping (temps total du processus v.-à-v., du temps de la création de valeur ajoutée)
- Planification de la demande et de la capacité
- Flow et pull
- Straight through processing
- Réduction du nombre de moments de transfert dans le processus

Overproduction (Surproduction) – TIM WO

Le type de gaspillage le plus important !!!

Exemples:

- Trop de sandwiches pour la pause de déjeuner
- Imprimer trop de copies d'un document lors d'une réunion
- Budgetiser trop
- Inviter plus de monde à une réunion que strictement nécessaire
- Envoyer un mail à plus de personnes que strictement nécessaire



Impact:

- Inefficacité
- Des ressources de grand valeur sont utilisées sans génération d'avantage
- Coûts supplémentaires, parce que d'autres choses auraient pu être réalisées
- Augmente le temps de passage
- Les employés exécutifs sentent qu'ils sont en train de gaspiller leur temps
- Création de stock



Causes possibles:

- Mauvaise planification de la demande
- Être trop prudent
- Rapportage sur les prestations, le résultat médiocre
- Produire plus afin de tenir compte avec le taux d'erreur estimé ou connu et ainsi atteindre quand-même le nombre planifié de produits ou de services correctes

Instruments/approche à réduire ce type de gaspillage:

- Planification de la demande du client
- Visual management afin de suivre les prestations vis-à-vis la demande

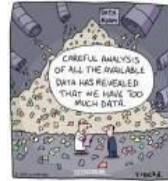
Overprocessing (Surtraitement) – TIM WOO

Exemples:

- Fournir plus de fonctions / options que le client a demandées et pour lesquelles il veut payer
- Fournir plus de commentaires / données que ce qui est strictement nécessaire pour donner un aperçu suffisant
- Travailler plus en détail que strictement nécessaire
- Contrôles, inspections, autorisations

Impact:

- Frais plus élevés
- Cause de temps d'attente
- Augmente le temps de passage
- Satisfaction du client peut diminuer
- Chaque augmentation de qualité dans le produit fini qui n'est pas considérée comme ajoutant de valeur



Causes possibles:

- Absence de compréhension claire de ce que "valeur" signifie
- Des solutions à court terme pour des problèmes de qualité (ne pas solutionner les vraies causes)
- Organisations hiérarchiques (contrôle / autorisation est la norme)
- Absence de spécifications claires des produits
- Plus d'outillage disponible que strictement nécessaire pour livrer le produit / service
- Processus fait afin de traiter chaque situation exceptionnelle

Instruments/approche à réduire ce type de gaspillage:

- Voice of the customer et Value Stream Mapping
- Analyse de causes (Ishikawa, 5 x Pourquoi..)
- Planification de demande et de capacité
- Benchmarking
- Standardisation, 3 x R (Reduce, Reuse, Recycle)

Defects (Defaults) – TIM WOOD

Exemples:

- Tout ce qui ne répond pas aux spécifications
- Tout ce qui n'est pas prêt au moment planifié
- Problèmes de qualité (dégâts)
- Livraison de produits / services fautifs
- Erreurs dans les données



Impact:

- Produits fautifs réduisent la satisfaction des clients
- Cause de contrôles supplémentaires (ce qui donne lieu à surtraitement)
- La correction d'erreurs coûte de l'argent
- Erreurs de rapportage peuvent donner lieu à de mauvaises décisions (stratégiques)
- Cause de plus de travail pcq le client commence à poser des questions (Failure Demand)



Causes possibles:

- Absence de compréhension claire de ce que "valeur" signifie
- Absence de spécifications claires des produits
- Mesures de contrôles inadéquats
- Processus mal défini, à court terme ou inefficace

Instruments/approche à réduire ce type de gaspillage:

- Poka Yoke
- Standardisation
- Voice of the customer

Skills (Compétences) – TIM WOODS

Ne pas ou insuffisamment faire emploi des talents et compétences des gens

Exemples:

- Faire le traitement des données pendant qu'on est un expert-comptable
- Savoir parler l'Allemand tandis que l'Allemand n'est pas utile dans l'organisation
- Ne pas avoir l'autorité de faire des changements qui améliorent le travail, avant qu'on ait reçu la permission

Impact:

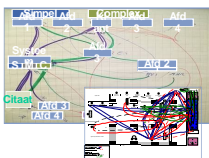
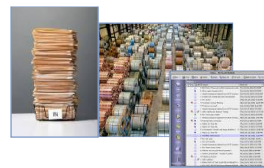
- Forte rotation du personnel
- Equipe démotivée



Causes possibles:

- Culture
- Style de direction
- Les dirigeants ne se rendent pas compte des talents et des compétences du personnel

Les 8 gaspillages – TIM WOODS



Y at-il des questions?

