



Comment être plus performant sans travailler plus fort



Le modèle Toyota



Origine de la PVA

Japon

Contexte

- Distance pour s'approvisionner
- Distance pour expédier les produits
- Taxes et douanes maximums
- Coût de l'espace plancher
- Horaire de travail
- Salaire des employés

Systeme Toyota

DÉFINITION DE LA PVA

ACTIVITÉS, ACTIONS QUI AJOUTENT DE LA VALEUR AU PRODUIT OU AU SERVICE

Valeur Ajoutée

Prendre mesures
Planifier les rencontres
Analyser les données
Calculer les coûts d'évaluation

~~Non Valeur Ajoutée~~

~~Attente du retour d'appel
Retour chez client pour rencontre
Arrêt du travail en cours pour urgence~~

1^{er} Principe du modèle Toyota

- **Fondez vos décisions sur une philosophie à long terme au détriment des objectifs à court terme**
 - Faire ce qui est bien pour l'entreprise, ses employés, le client et la société en général.
 - **Valeur** véhiculée par Toyota: ce ne sont pas les employés qui travaillent pour l'entreprise, c'est **l'entreprise qui travaille pour ses employés.**
 - Corollaire: chaque superviseur a pour tâche première de voir à la motivation, à la réalisation personnelle, à la santé psychologique au travail et à l'épanouissement personnel de chacun de ses employés.

2^{ème} Principe du modèle Toyota

- **Former des individus et des équipes exceptionnelles qui appliquent la philosophie de votre entreprise**
- **Les équipes exceptionnelles sont composées d'individus exceptionnels.**
 - Prenez le temps de trouver les bons éléments, passez le message que vous recherchez des compétences et des attitudes.
 - Formez adéquatement ces employés afin qu'ils soient en mesure de travailler en équipe
 - Encourageons, soutenons, reconnaissons les bon coups, dynamisons...

Raison d'être de l'équipe

La première raison d'être de l'équipe consiste à mettre à la disposition de ses clients internes et externes, les services dont elle a la responsabilité.

La deuxième raison d'être de l'équipe est de répondre adéquatement au besoin d'appartenance et de reconnaissance ressenti par tout individu



Le syndrome de la tour de Babel

- Dans l'entreprise la communication est souvent tuée par la profusion des langages, par la défense toute naturelle de sa propre manière de faire.
- Chaque métier revendique sa spécificité et sa différence.
- Chaque équipe tente de conserver jalousement les pratiques qui lui sont familières.
- Chaque employé a sa propre vision du client, de la qualité.
- Personne n'ose ouvrir la discussion et constate avec regret le manque de cohésion dans sa propre équipe ou entreprise.
- Dans le silence, subtilement, le syndrome de la tour de Babel s'installe.



Réflexion sur le changement

« Si vous voulez vous faire des ennemis, essayez de changer quelque chose. »

Horace

« Le progrès est impossible sans le changement; ceux qui ne peuvent changer d'idée ne pourront changer quoi que ce soit. »

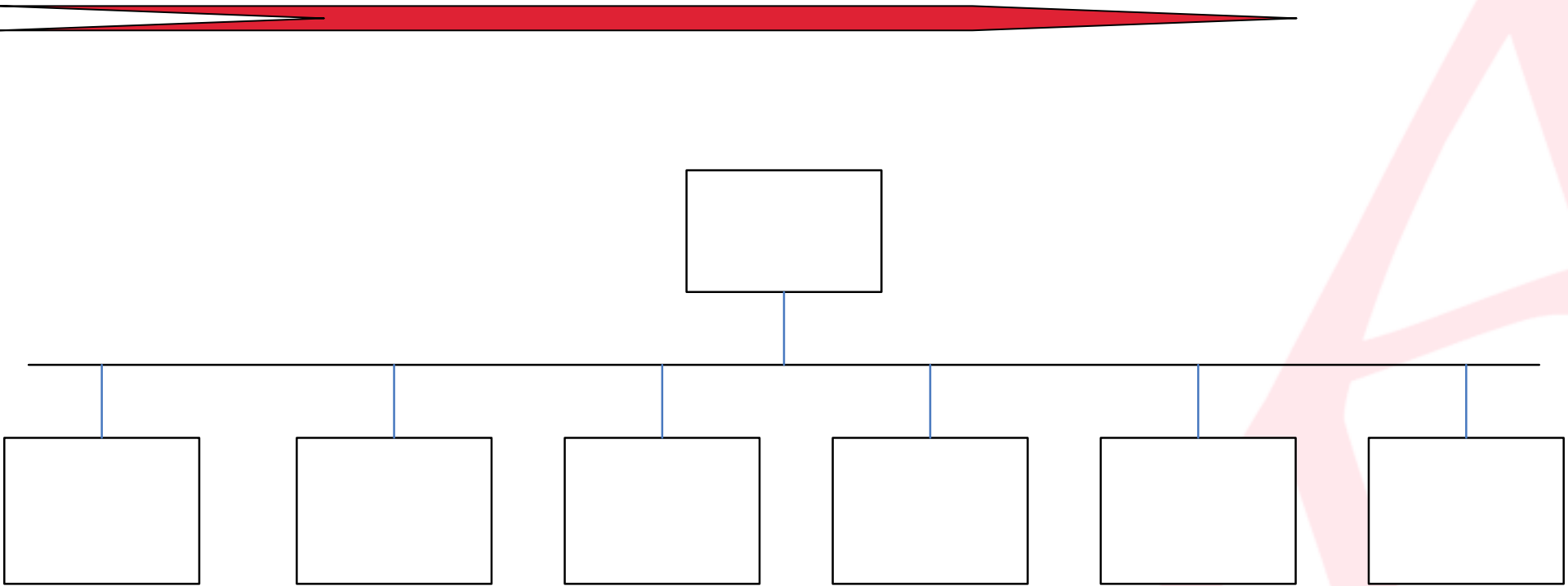
George Bernard Shaw

« Toute action comporte des risques et des coûts, mais ces derniers sont bien inférieurs à la longue succession de risques et de coûts d'une action jugée sans risque. »

John F. Kennedy



Les causes de la résistance aux changements

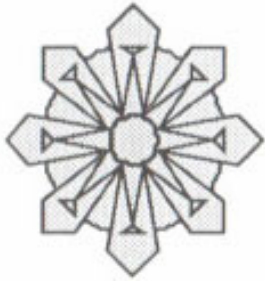


Imposer/participer

- Vous êtes-vous déjà fait imposer des actions ?
- Comment vous êtes-vous sentis?
- Résistant
- Confus
- Déstabilisé
- Découragé
- ...

Le processus de changement

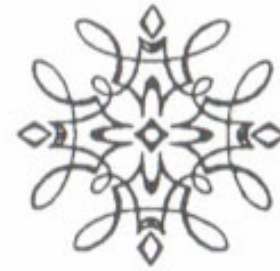
LES STADES DU CHANGEMENT



Décristallisation



Transition



Recristallisation

L'introduction au changement

Stratégies

Communication -

Informez suffisamment les membres sur la nécessité du changement afin d'obtenir leur appui. Exposez clairement le but visé. Autant que les conséquences du changement, **la crainte liée à l'incertitude risque de freiner l'évolution du groupe.**

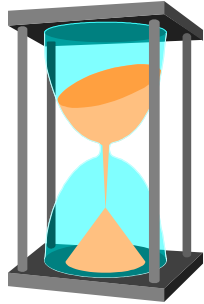
Participation-

Faites participer tous les membres à la planification et à la réalisation du changement, car ils seront beaucoup plus portés à vous appuyer s'ils se sentent engagés. Dans la mesure du possible, **on devrait former de petits comités chargés de réviser et de faire des recommandations sur le changement.** Les sondages et lettres de nouvelles sont parfois utilisés.

3^{ème} Principe du modèle Toyota

- **Utiliser le modèle Toyota**
 - Préparation de l'**atelier Kaizen**
 - Atelier Kaizen
 - Consolidation et pérennisation de l'amélioration

1- Première étape: Choix des membres de l'équipe



- Une équipe pluridisciplinaire de 4 à 8 personnes
- 80% employés et 20% cadres
- Responsable non pas juste de soulever des problèmes, mais d'analyser les problèmes, de définir un plan d'action et de le mettre en place.



Kaizen & GVA

Kaizen – méthodologie

- Remettre en question nos méthodes de travail.

GVA - philosophie

- Ne pas travailler plus fort, mais travailler différemment.



Premier outil Kaizen





L'analyse de processus



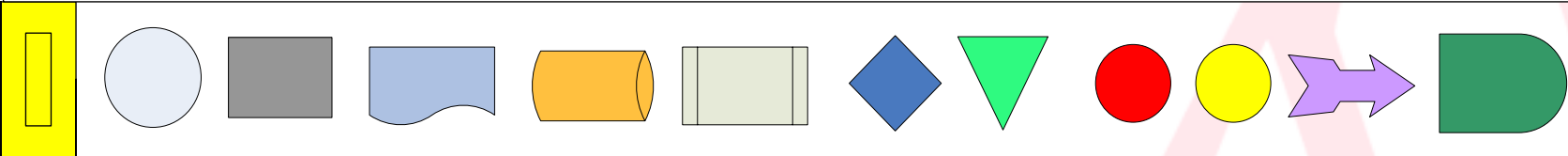
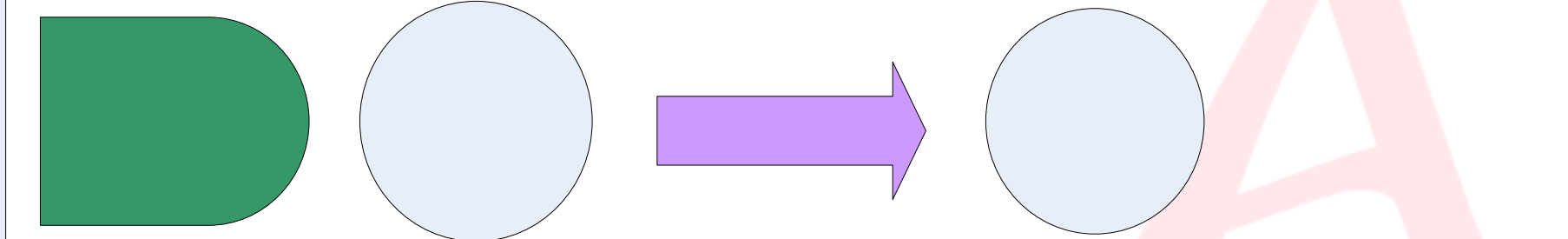
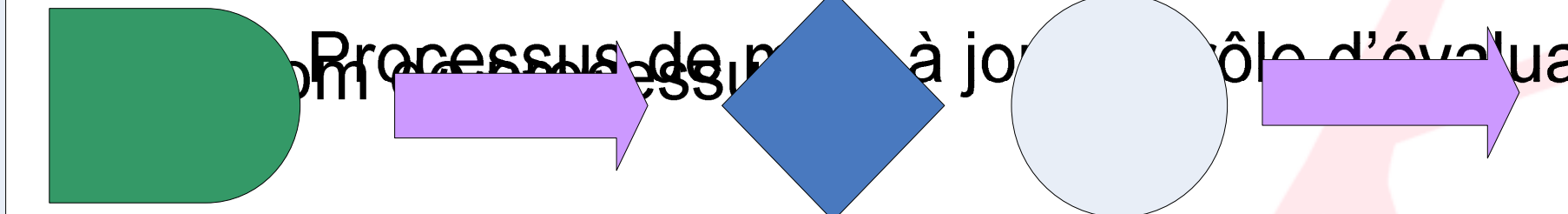
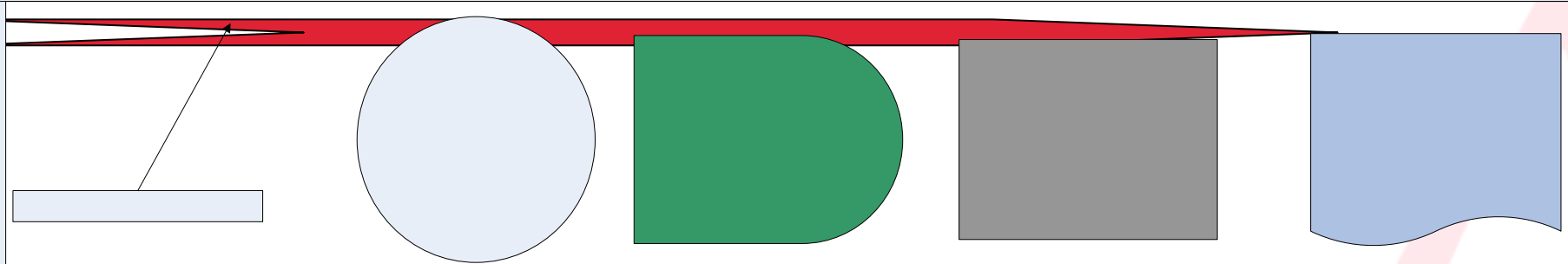
4^{ième} Principe du modèle Toyota

- **La standardisation des tâches est le fondement de l'amélioration continue et de la responsabilisation des employés**

Objectifs de l'analyse des processus

- Décrire les flux de matière ou d'information.
- Avoir une vision commune de ce que l'on fait.
- Analyser les différentes étapes des processus.
- Différencier la valeur ajoutée de la non-valeur ajoutée.
- Repenser les façons de faire en éliminant le gaspillage – On ne peut améliorer que ce que l'on connaît bien.

Processus de ... à jour ... rôle d'évaluation



Récep
division
d'un avi

Deuxième outil Kaizen l'analyse des gaspillages



L'identification des gaspillages



Objectifs de l'identification des gaspillages

- « Gaspiller », c'est augmenter les coûts sans augmenter la valeur.
- Il faut être en mesure de reconnaître et d'identifier les différentes formes de gaspillage dans les processus.
- Les observations sur le terrain et la consultation auprès des employés sont de bons moyens d'impliquer tout le monde et de faire le tour des problèmes.

Les sept gaspillages d'administration – « Mudas »

- **La surproduction**
- **Les attentes**
- **Les déplacements**
- **Les procédés et méthodes inefficaces**
- **Les tâches inutiles**
- **La mauvaise communication**
- **Les corrections**

Exemples de gaspillages « Mudas »

- **La surproduction**
- ❖ **La directive des infos reliées au fichier des mutations immobilières (ventes) est imprécise. Le personnel clérical effectue une saisie incomplète qui devra être corrigée avant l'analyse.**

Les sept gaspillages d'administration – « Mudas »

- **Les attentes**
 - ❖ **Les inspecteurs laissent une carte aux propriétaires absents. Comme les inspecteurs sont toujours sur la route et n'ont pas de cellulaire on ne peut pas les rejoindre et on doit attendre leur retour.**

Les sept gaspillages d'administration – « Mudas »

- **Les déplacements**
 - ❖ Recherche de dossiers égarés
 - ❖ Retour sur les lieux physiques pour remplir les données manquantes

Les sept gaspillages d'administration – « Mudas »

- **Les procédés et méthodes inefficaces**
- ❖ **L'inspecteur fait un relevé physique d'une maison sans écrire quelques commentaires qualitatifs. L'évaluateur aura de la difficulté à évaluer la qualité de la finition.**
- ❖ **L'évaluateur inspecte une maison suite à une demande de révision. Il ne saisit pas de date de visite au dossier. Quelques mois plus tard, le dossier est renvoyé à l'inspection car la date de visite au dossier a plus de 9 ans. On dérange le contribuable une 2^{ème} fois**

Les sept gaspillages d'administration – « Mudas »

- **Les tâches inutiles**
 - ❖ Informations incomplètes qui génèrent des recherches d'informations,
 - ❖ Photocopies de courriels pour se protéger et pouvoir faire la preuve de notre innocence.
 - ❖ Recherche de dossiers informatiques parce que mal classés dans le réseau.

Les sept gaspillages d'administration – « Mudas »

- **La mauvaise communication**
- **L'évaluation des terrains est répartie entre les évaluateurs des divisions résidentielle et commerciale ce qui provoque des zones floues et génèrent des frictions.**
- ❖ **La direction choisit une orientation informatique sans consulter le personnel usager ce qui provoque une grande résistance aux changements et ralentit le virage informatique.**

Les sept gaspillages d'administration – « Mudas »

- **Les corrections**
 - ❖ **L'inspecteur visite un édifice à revenu d'importance. Il fait un relevé physique sans valider les revenus des occupants. Le travail sera incomplet pour l'évaluateur et des démarches supplémentaires devront être faites.**

3^{ième} outil Kaizen l'aménagement en cellule de travail

Idées de solutions selon la méthode kaizen

L'aménagement et les cellules de travail

Problème de la départementalisation

- Orientation ressource plutôt que client.
- Bureaucratisation.
- Long processus décisionnel.
- Aucune vue d'ensemble du processus.
- Manque de flexibilité des processus.
- Mauvais service à la clientèle.
- Pas de rétroaction directe des clients.



L'organisation en silos

Gestion par processus

Départements/services

	A	B	C	D	E	F		
Processus	1	Administration	Inspecteurs	Évaluateurs résidentielle	Évaluateurs commercial			→ contribuable T
	2							→ contribuable U
	3							→ contribuable V
	4							→ contribuable X
	5							→ contribuable Y
	6							
	7							

Il faudrait idéalement une cellule par processus.

L'aménagement de cellule

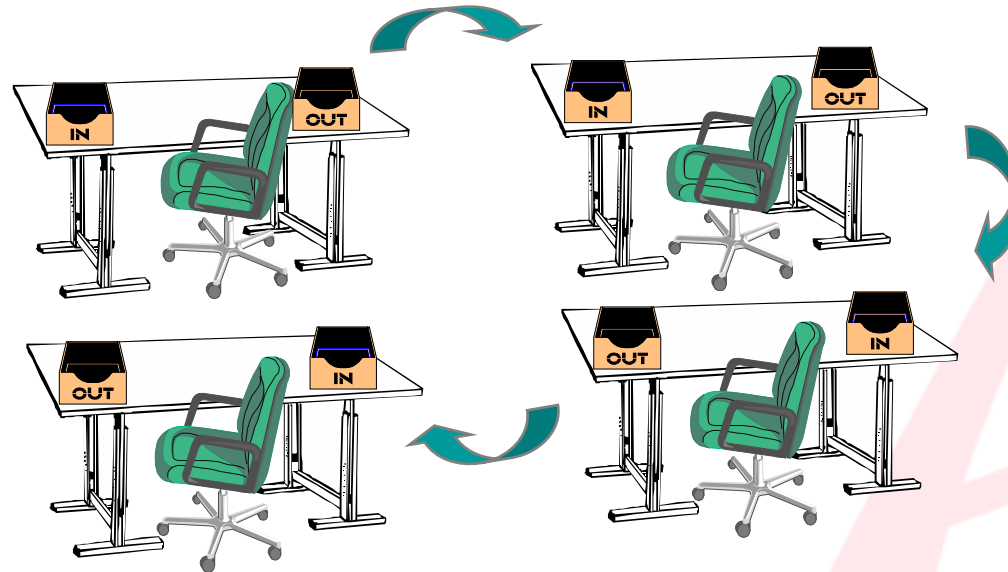


Éliminer les murs ne veut pas dire éliminer l'intimité et la tranquillité !

Panneaux coulissants

Relation client-fournisseur interne

Il faut établir les relations client-fournisseur et définir le mode d'échange d'information entre les postes et instaurer un mode « pull » ou « push contrôlé ».



Comment peut-on répondre aux besoins du client externe (utilisateur final) si l'on ne répond même pas à ceux de notre client interne dans le processus ?



La gestion des goulots et l'approche TOP



Le goulot

- *Le goulot* : opération ou équipement qui limite la capacité de production d'un produit, d'un département ou d'une équipe entière.
- *Solution*: utiliser le principe du docteur et de l'infirmier
- *Les docteurs* : employés effectuant l'opération ou utilisant l'équipement goulot.



Le flux tendu et les Kanban

Le flux tendu

- Tous les intervenants du processus travaillent au rythme de la chaîne client-fournisseur pour :
 - **recevoir seulement les dossiers requis lorsque requis** (juste-à-temps), facilitant ainsi l'établissement des priorités;
 - **contrôler le niveau des dossiers en-cours et des fournitures de bureau** en les maintenant au niveau le plus bas possible;
 - **faciliter l'identification et l'élimination des goulots** par le mouvement de main-d'œuvre.

Requête de traitement de dossiers - suite



5^{ème} Principe du modèle Toyota

- **Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique et à l'amélioration continue**
- **Décidez, en prenant le temps nécessaire, par consensus, en examinant en détail toutes les options et appliquez rapidement les décisions**



Savez-vous ce que fait un Japonais en Grève?

Merci de votre attention