

DÉVELOPPER
CONSEILLER
INNOVER
DOCUMENTER
DIFFUSER
INFORMER



LE CENTRE D'EXPERTISE
EN HORTICULTURE
ORNEMENTALE DU QUÉBEC



DÉVELOPPER
CONSEILLER
INNOVER
DOCUMENTER
DIFFUSER
INFORMER

**Augmenter vos
profits sans investir
et à peu de frais**

**Marc Benoit, DTA
Conseiller en serriculture**



Journée des producteurs en serre
27 novembre 2014

Augmenter vos profits sans investir et à peu de frais

- Le contexte
- L'approche 'Lean'
- Quelques notions de base
- Pourquoi changer?
- Les 8 formes de gaspillage
- Les outils du 'Lean'
- Comment débiter?
- Conclusion
- Questions

Le contexte

- Le marché de l'horticulture ornemental est à maturité
- Il y a des changements dans les habitudes des consommateurs
- L'économie est au ralenti
- Il y a des changements de la clientèle
 - Augmentation de la moyenne d'âge
 - Où sont les jeunes?
- L'horticulture doit concurrencer d'autres loisirs; cuisine, voyages, etc.

Le contexte

- D'autres secteurs d'activités ont des défis semblables :
 - Restauration; produits périssables, souvent saisonnier, faible marge, bas salaire, roulement de main d'œuvre, etc.
- Une solution existe déjà, l'approche 'Lean'
 - Production manufacturière
 - Restauration rapide

L'approche 'Lean'

- Qu'est-ce que l'approche 'Lean'?
 - Une approche qui permet d'ajouter de la valeur à votre produit (ou service) par l'amélioration du processus tout en diminuant l'effort avec l'implication de vos employés.
 - «Nous sommes tous responsables des résultats de l'entreprise».



L'approche 'Lean'

- Origine; Japon
 - Toyota années '50-60, TPS
 - Amérique du Nord, '80-90
 - Horticulture; milieu des années 2000
- Système Toyota
 - Philosophie à long terme
 - Le bon processus produit le bon résultat
 - L'ajout de la valeur à l'organisation en développant les employés et les partenaires
 - La résolution continue des problèmes



L'approche 'Lean'

- L'approche traditionnelle
 - Les gens font ce qu'ils peuvent afin d'obtenir le résultat souhaité
 - Entreprise avec des processus moyens opérés par des gens brillants
- L'approche 'Lean'
 - Les gens utilisent un processus standardisé afin d'obtenir les résultats désirés
 - Entreprise avec des processus robustes opérés par des gens normaux



L'approche 'Lean'

- Est-ce applicable à l'horticulture?
 - Nous avons également des processus
 - Production, vente, facturation,...
- Avantages pour l'horticulture
 - Augmentations des profits par :
 - Diminution des stocks
 - Respect des délais
 - Motivation et implication des employés
 - Qualité de vie au travail
 - Augmentation de la satisfaction de la clientèle

DÉVELOPPER
CONSEILLER
INNOVER
DOCUMENTER
DIFFUSER
INFORMER



WWW.IQDHO.COM

L'approche 'Lean'



- Les standards de production déterminent la cadence
- Pas de repiquage sur les convoyeurs
- Intégrer les étapes dans la chaîne
- Pas de boîtes préfabriquées



L'approche 'Lean'

- Exemples au Canada :
 - Van Belle Nurseries, BC
 - <http://vanbelle.com/>
 - Jolly Farmer, NB
 - <http://www.jollyfarmer.com/>
- Exemples au Québec :
 - Les Serres Rosaire Pion & Fils
 - <http://www.serrespion.com>
 - Pépinière François Lemay inc.
 - <http://www.pepinierelemay.com>



L'approche 'Lean'

- Van Belle Nurseries
 - Liners livrés sans pots dans des boîtes
 - Économie de transport 15 %
 - Plus de plants livrés en période critique
 - Moins de déchets et moins de travail pour le client
 - Gagnant/gagnant



Quelques notions de base

- Un exemple :



- Flux, VA/NVA, processus...

Pourquoi changer?

• Paradigmes

- Paradigme = idée préconçue
- Paradigmes qui ont coûté chers:
 - « *Nous n'aimons pas leur musique. Les groupes de guitares sont sur leur déclin.* »
La direction de Decca Recording Co. en renvoyant les Beatles en 1962
 - « *Il n'y a pas de raison pour qu'un individu possède un ordinateur à la maison.* »
Ken Olsen, président de Digital Equipment Co. en 1977

Pourquoi changer?

- Les paradigmes sont quelques fois utiles



Pourquoi changer?

- Les paradigmes sont quelques fois loufoques :



Pourquoi changer?

- Paradigmes
 - Quand un paradigme change, tout le monde repart à zéro
 - Les succès du passé sont sans intérêt
 - Souvent les instigateurs sont des étrangers au domaine
 - Plus facile de rejeter les nouvelles idées
 - Plus confortable et moins déstabilisant
 - « J'ai toujours fait ça comme ça ! »
 - « Ça ne s'applique pas dans mon cas... »
 - C'est cependant moins dangereux
 - « Quand ça va bien, c'est qu'il l'a l'affaire !!! »

DÉVELOPPER
CONSEILLER
INNOVER
DOCUMENTER
DIFFUSER
INFORMER



LE CENTRE D'EXPERTISE
EN HORTICULTURE
ORNAMENTALE DU QUÉBEC



VERRE À
MOITIÉ PLEIN



VERRE À
MOITIÉ VIDE

Les 8 formes de gaspillage

1. Surproduction
2. Délais/attentes
3. Transport inutile
4. Tâche inutile, retravail
5. Stockage inutile
6. Mouvement inutile
7. Produit défectueux
8. Créativité perdue



1. La surproduction

- C'est l'inverse du 'Lean'
- Avant/après le temps prévu
- Si à la fin du processus les pertes (\$\$\$, temps, etc.) sont grandes
- Solutions
 - Commencer à mesurer les pertes
 - Combien de boutures, de paniers jetés?
 - Quand? Semaine # 3, 24,...
 - Pourquoi? Trop spéculer, trop produit

2. Attente inutile

- 2 types d'attentes
 - Attente due à l'opération
 - Ex: pas assez de personnel
 - L'attente due à un évènement externe
 - Ex : bris de machine mal entretenue
- Solutions
 - Mesurer, mesurer, mesurer,...
 - Où, quand, comment, pourquoi?
 - Établir un programme d'entretien préventif
 - Meilleure planification de la main-d'oeuvre





3. Transport inutile

Transport par machine, convoyeur, un employé ou un opérateur

- Solutions
 - Flexibilité de la main-d'œuvre
 - Former un autre opérateur de chariot élévateur
 - Revoir le flux de production et d'information
 - Meilleur aménagement du travail

4. Tâches inutiles, retravail

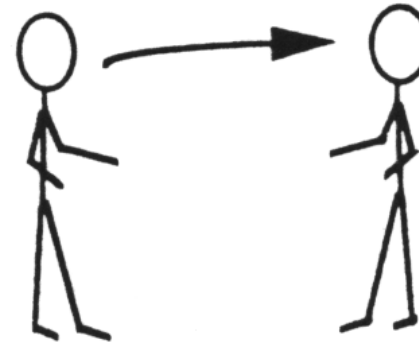
- Toute opération non nécessaire et ne créant pas de valeur au produit
- En horticulture ; arrosage = NVAI
- Solutions
 - Revoir l'aménagement du travail
 - Revoir le flux de production et d'information
 - Meilleur encadrement et formation de la main-d'œuvre
 - Standardisation



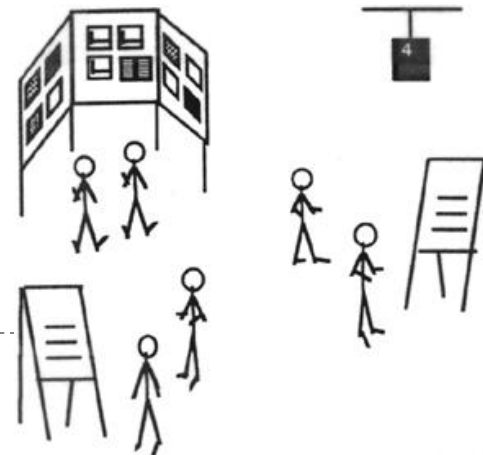
4. Tâches inutiles, retravail

Solutions : affichage dans les jardinerias

- Flux poussé



- Flux tiré



5. Stockage inutile

Entreposage d'une quantité importante d'items ;
matière première, en cours (semis finis), produit fini

Les stocks masquent des problèmes

- Solutions
 - Respecter la planification
 - Mettre une date d'échéance sur produits
 - Se discipliner à jeter après la date du:...
 - Planifier en fonction d'un historique de production et de commande ferme, minimiser la spéculation



6. Mouvements inutiles

- Certains mouvements ajoutent de la valeur, d'autres pas.
- NVA
 - Chercher des outils, des plants, de pots
 - Se déplacer, chercher, s'étirer...
- Solutions
 - Faire un suivi des bonnes façons de faire
 - Aménagement de postes de travail
 - Standardiser le travail
 - Diagramme
 - Comment on plante les paniers 12 pouces



7. Produits défectueux



Gaspillages reliés au coût de retravail et remplacement d'un produit défectueux

- Causes possibles
 - On dirige la responsabilité de la qualité sur des causes externes (i.e. fournisseurs)
 - Pas de méthodologie ou de standardisation
- Solutions
 - Est-ce qu'on fait de la prévention pour les plantes à problème?
 - Ex : Calibrachoa et *Thielaviopsis* ; pH bas, terreau léger, fongicide préventif...



8. Créativité perdue

- Un des plus grands impacts sur l'entreprise ;
la démobilisation des employés
- Système traditionnel
 - Je dirige, vous exécutez
- Solutions
 - Gestion participative; impliquer les employés dans les décisions
 - Leur demander davantage leur avis
 - Réunion informelle
 - Affichage des objectifs de production et des résultats

Les outils du 'Lean'

- VSM (value stream mapping)
- La résolution de problème : Les 5 pourquoi?
- SMED (single minute exchange of die)
- 5S (Seiri : trier, Seiton : ranger, Seiso : nettoyer, Seiketsu : standardiser, Shitsuke : respecter)
- JIT « Just in time »
- Gestion visuelle
- Kanban
- Kaisen ; amélioration continue

Comment débuter?

- 4 conditions gagnantes
 - Implications à tous les niveaux de la hiérarchie de l'entreprise
 - L'implication de l'entreprise et les objectifs doivent être clairement communiqués dans l'entreprise
 - L'implication doit être confirmée par les participants
 - « Le succès engendre le succès » ; commencer petit

Comment débiter?

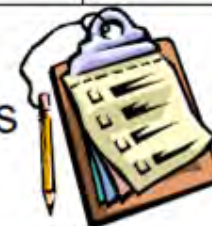
Les pièges du Lean



1. Leadership
insuffisant



4. Trop orienté
sur les processus
et trop rigide



2. Trop centré sur
des initiatives
spécifiques



5. Vu comme un
effort technique



3. Perte de vue
des objectifs
stratégiques



6. Outils
d'amélioration
inadéquats



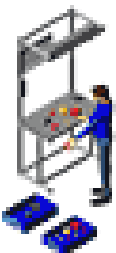
Comment débuter?

- Pour l'essayer ; 5S

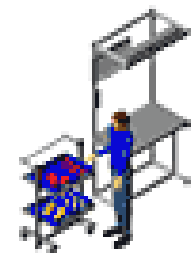
LEANPRODUCTS® www.LeanProducts.eu

1. SEIRI

**Selezione /
Eliminare l'inutile**



Sviettare completamente la postazione di lavoro/macchina, dividere e selezionare ciò che serve da ciò che non è funzionale; eliminare l'inutile. Per azzerare gli sprechi e la ridondanza dei materiali.



Riorganizzare la postazione di lavoro/macchina dando a tutti gli elementi una collocazione adatta, snella e in quantità adeguata, facendo sì che sia semplice il reperimento di ciò che serve al momento opportuno. Per un ambiente di lavoro organizzato, gradevole e sicuro con conseguente riduzione dei costi.

5S

3. SEISO

Spazzare / Pulire



Pulire la postazione di lavoro/macchina e i materiali presenti per renderla più efficace ed efficiente. Per più facili ispezioni e prevenzioni dei danneggiamenti, ripristini più facili e veloci ottenendo così un miglioramento dell'efficienza.

4. SEIKETSU

Standardizzare




Creare standard, tabelle ed istruzioni operative per far sì che l'operatore possa mantenere lo stato attuale della cosa. Per una riduzione dei problemi/guasti ed un sistema di prevenzione di essi.


5. SHITSUKE


**Sviluppare autodisciplina /
Mantenere**




Formare le persone in modo che abbiano comportamenti atti a mantenere e sviluppare di routine le regole del 5S, in modo che ogni operatore sia istruito a eseguire scrupolosamente il proprio lavoro con criteri comuni a tutti. Per un ambiente più sicuro ed igienico ed una maggiore soddisfazione del personale.







LEANPRODUCTS® - leanprod@iqdho.com 

Tel: +39 0434 877767 • Fax: +39 0434 877768
info@LeanProducts.eu • www.LeanProducts.eu

Comment débiter?

- Les avantages
 - Vous ne cherchez plus vos outils
 - Tous vos collègues comprendront votre façon de ranger
- Les limites
 - Régler seulement un problème connu
 - Régler un problème à court terme mais pas ceux à long terme
 - Ne régleront pas nécessairement tous les mauvais fonctionnements d'un processus défectueux
 - Peut mener à la critique car trop simple ou banale

Comment débuter?

- Pour s'impliquer davantage
 - Suivre un atelier 'Lean', former un employé
 - Documenter les 8 formes de gaspillages dans l'entreprise
- Avantages
 - Identifier toutes les formes de gaspillages
 - Facilitera l'identification des vraies causes du problème
 - Facilitera la démarche de trouver une solution (probablement simple) au problème

Comment débuter?

- Former correctement les bonnes personnes et les mettre en action rapidement et régulièrement
- Ne pas oublier que le 'Lean' n'est pas qu'une collection d'outils d'amélioration tel un coffre d'outils dans votre garage, mais une façon de réfléchir, de gérer et d'agir avec l'aide des outils
- Se souvenir que le 'Lean' demande de la souplesse et de la réflexion en fonction de vos objectifs stratégiques
- Se convaincre que le 'Lean' est un voyage qui ne se termine jamais

Conclusion

Les solutions sont autour de vous et à votre portée

Invitation aux membres de l'IQDHO :

« Seriez-vous intéressé à participer **gratuitement** à un atelier d'une ½ journée d'introduction aux techniques d'amélioration continue par l'approche 'Lean'? »

DÉVELOPPER
CONSEILLER
INNOVER
DOCUMENTER
DIFFUSER
INFORMER

Questions?

