

Stratégie des opérations et amélioration des processus - 6-521-13. E2018

E2018

J01

Présentation du cours

Description

Habiliter à faire un diagnostic éclairé de la position stratégique des opérations de l'entreprise et à programmer l'exécution des stratégies en découlant par une approche d'amélioration structurée.

Objectifs spécifiques : - Pouvoir appliquer des outils et des grilles d'analyses de la position stratégique de l'entreprise d'un point de vue opérationnel; - Porter un jugement éclairé sur le cadre de gestion et de mesure de performance pour programmer et baliser l'exécution de la stratégie; - Maîtriser la démarche d'identification et de solution de problème ; - Comprendre les principes de l'amélioration continue, des approches Lean et 6 sigma et être en mesure de mettre en œuvre les plus importantes techniques associées à ces méthodologies en pratique.

Objectifs

Ce cours a pour but de permettre aux étudiants de faire l'apprentissage des concepts, outils et pratiques d'amélioration des processus et de la performance, et ce de manière à pouvoir les utiliser dans le cadre d'une démarche d'amélioration ou de l'utilisation du système de gestion Lean.

Plus précisément, le cours :

- Explore les multiples facettes de la gestion Lean et de l'amélioration continue à l'aide de nombreux exemples;
- fournit une vue d'ensemble des outils d'amélioration et de résolution de problèmes et des contextes dans lesquels ces outils sont les plus appropriés;
- montre les différentes étapes à franchir pour améliorer un processus et les enjeux de gestion d'une démarche d'amélioration;
- prépare les étudiants à devenir des acteurs pouvant intégrer cette pratique de gestion dans leur quotidien ou à agir comme membres d'une équipe d'amélioration des processus ou même comme conseillers internes dans une organisation.

Approche pédagogique

Le cours propose une variété d'approches pédagogiques pour atteindre les objectifs poursuivis. Des leçons magistrales, mais surtout des discussions en grand groupe ou en petits groupes de travail sont programmées. Des cas sont inscrits au programme pour appliquer certains outils ou encore pour mettre en oeuvre les connaissances acquises de même que des ateliers ou simulations pour consolider les connaissances acquises par l'entremise d'une approche plus expérientielle.

Coordonnées

Enseignant(s)

Sylvain Landry
Professeur(e) titulaire
Courriel: sylvain.landry@hec.ca
Téléphone: 514 340-6749
Bureau: 5.842

Secrétaire(s)

Suzanne Goulet
Secrétaire
Courriel: suzanne.goulet@hec.ca
Téléphone: 514 340-6274

Matériel pédagogique

Ressources bibliographiques

Landry, Sylvain . «**Lean, kata et système de gestion au quotidien**» , Éditions JFD
ISSN: 9782923710716
[Livre]

Cet ouvrage est obligatoire pour le cours.

Disponible pour achat à la COOP HEC.

Le livre est à la réserve de la Bibliothèque pour les étudiants du cours

.Il n'y a pas d' "autre lien". Merci d'ignorer cet hyperlien.

MacInnes, Richard L . «**The lean enterprise memory jogger**» , Goal/QPC
ISSN: 9781576810453
[Livre]

Cet ouvrage est obligatoire pour le cours.

Disponible pour achat à la COOP HEC.

Le livre est à la réserve de la Bibliothèque pour les étudiants du cours

Ressources bibliographiques complémentaires

Liker, Jeffrey K. et al (2008) . «**Toyota culture the heart and soul of the Toyota way**» , McGraw-Hill

ISSN: 9780071492171

[Livre]

Goldratt, Eliyahu M. et al (1987) . «**Le But : l'excellence en production**» , Québec Amérique

ISSN: 2890373215

[Livre]

Évaluations

IMPORTANT

Mon principal devoir: être présent en classe

Selon le [règlement de l'École](#), la présence de l'étudiant en classe (ou aux activités du cours) est présumée. Ainsi, l'enseignant n'est pas tenu de fournir de l'aide ou d'adapter le cours ou son évaluation en raison d'une absence.

L'intégrité intellectuelle: tout le monde y gagne!

Notez que toute évaluation peut faire l'objet d'une analyse par un logiciel de détection de similitudes. Informez-vous sur [les façons d'éviter le plagiat](#) et attention aux travaux d'équipe et à la collaboration hors-classe! [Pour en savoir plus sur l'intégrité intellectuelle...](#)

Les examens: à vérifier avant le jour J!

La validité de sa carte d'étudiant. [En savoir plus...](#)

L'horaire et la salle de l'examen (dans [HEC en ligne](#))

La documentation autorisée à l'examen (dans mon site [ZoneCours](#))

La conformité de ma calculatrice. [En savoir plus...](#)

Contribution en classe et professionnalisme

Lieu: En classe À la maison

Mode de travail: Individuel

Critères d'évaluation

Trois critères sont utilisés afin d'évaluer la contribution et le professionnalisme : la présence et la ponctualité, la préparation et la pertinence.

- **Présence et ponctualité:** Les étudiants sont présents à chaque classe, arrivent à l'heure, sont impliqués dans la dynamique de classe, évitent les distractions (messages textes, Facebook, etc.) et contribuent à un climat positif au sein du groupe.
- **Préparation:** Les étudiants démontrent qu'ils ont fait leurs lectures, fait leurs travaux et sont prêts à répondre aux questions et à participer aux discussions en classe.
- **Pertinence:** Les interventions des étudiants contribuent de manière pertinente aux activités d'apprentissage des autres étudiants.

Une contribution en classe ne se limite pas à une simple intervention dans une discussion en plénière. La notion d'intervention peut être élargie pour comprendre, entre autres, les réponses aux questions posées, la proposition d'un éclairage nouveau sur les points discutés, les demandes ou questions de clarification, le partage d'expériences, les liens établis entre des interventions et/ou avec des lectures.

Attentes vis-à-vis la contribution et la présence des étudiants :

- Les étudiants ne sont pas censés connaître les réponses exactes dans tous les cas, ni dominer la discussion dans tous les cours. Toutefois, il leur est demandé de préparer et de participer régulièrement à la discussion en classe. Le système d'évaluation encourage les contributions et tient compte à la fois de leur qualité et de leur quantité.
- La qualité de la discussion en classe dépend de la qualité de la préparation des étudiants et de leur volonté de faire part de leur analyse à la classe. La seule fréquence des interventions ne garantit pas une bonne note de participation. De même, la seule présence en classe, sans contribution aux discussions, ne pourra garantir une note de participation supérieure à la note minimale de passage.
- La question des absences non-motivées est importante. Des absences non motivées fréquentes, plus du tiers des séances, peuvent entraîner un échec pour un cours.
- De même, les retards non-motivés pénalisent aussi la note de participation. La note de contribution sera amputée d'un incrément pour le premier retard, de deux incréments pour le second, et ainsi de suite, jusqu'à la note minimale de passage.

Réflexion hebdomadaire

Lieu: En classe À la maison

Mode de remise: Papier Électronique

Modalité: Oral Écrit

Mode de travail: Individuel

Critères d'évaluation

Vous devez déposer dans ZC (remise des travaux) une courte réflexion portant sur le cours de la semaine précédente et les lectures de la semaine le **jeudi avant midi (12:00)** (séances 2 à 12)

- Séance précédente: 2 idées importantes et pourquoi, selon-vous, elles le sont;

- Lectures de la semaine: 2 idées importantes et pourquoi, selon-vous, elles le sont.

Maximum 1/2 page par séance (interligne simple; police de 12 pts; marges de 2 cm). Votre journal devrait contenir autour de 200 mots (voire moins) et devrait bien identifier les idées principales. **Vous devez remettre votre document en format PDF.** Le non respect du format proposé entrainera une pénalité de 10%. Voici le modèle à suivre:

1.1 Première idée importante tirée de la séance précédente : ... [en une phrase]. Justifiez en une phrase ou deux l'importance de cette idée;

1.2 Deuxième idée importante tirée de la séance précédente (idem);

2.1 Première idée importante tirée des lectures de la séance : ... [en une phrase]. Vous pouvez citer un auteur ou proposer une idée importante se dégageant des lectures (en citant le ou les textes qui vous ont inspirés). Justifiez en une phrase ou deux l'importance de cette idée et citez la source le cas échéant;

2.2 Deuxième idée importante tirée des lectures de la séance (à moins d'une indication contraire, choisir un texte différent de 2.1).

Notez qu'il ne s'agit pas d'une synthèse des lectures.

Si vous êtes absent à une séance, veuillez l'indiquer sur votre document. Vous devrez alors identifier 4 idées importantes des lectures de la séance provenant de textes différents.

Pour chaque partie (lectures et séance précédente), vous serez notés comme suit: 0 (non remis); 3 (en retard ou insuffisant); 3,5 (moyen); 4 (bien); 4,5 (très bien) ou 5/5 (excellent).

Tel que mentionné, le travail doit être déposé dans Zone Cours le jeudi avant midi. Tout retard sera pénalisé avec la note de 3/5 (ou 6/10). Après 8h30 le vendredi, vous recevrez la note de 0/10.

Les 5 meilleures notes de la session (sur un maximum de 7 réflexions) seront comptabilisées.

Cas en entreprise ou thème - rapport et présentation (travail d'équipe)

Date de l'évaluation: 2018-06-15

Lieu: En classe / À la maison

Mode de remise: Papier / Électronique

Modalité: Oral / Écrit

Mode de travail: En équipe

Description

En équipe de 4 personnes (des équipes de 3 personnes sont possibles). Option 1: Vous êtes appelés à documenter la démarche d'amélioration continue d'une organisation. Vous pouvez cibler la mise en oeuvre du Lean dans cette organisation d'un point de vue plus global ou en cibler une dimension (par ex. le système de gestion au quotidien, le hoshin kanri, les projets kaizen, la salle de pilotage, le kata, le gemba, etc.). Vous devez communiquer au professeur le nom de l'entreprise et le thème retenu pour approbation avant le 18 mai. L'objectif principal est de pouvoir faire le pont entre les concepts vus en classe et la réalité du terrain. Vous devrez vous entendre avec l'organisation sur la dimension retenue et faire une courte synthèse de la littérature sur le sujet afin de préparer votre rencontre. Vous devez aller sur place pour l'entrevue et la marche gemba. Vous devez écrire un rapport de 10 pages maximum (interligne simple, taille de la police 13 pt; marges de 2 cm). Ce rapport compte pour 20 points. Votre rapport, qui sera également remis à l'organisation, doit inclure une courte introduction, la synthèse de la littérature en n'omettant pas les références (environ 2 pages); votre questionnaire d'entrevue (1 page); le récit de l'organisation (5 pages); une synthèse/réflexion sur vos apprentissages (2 pages). Le rapport est à remettre en version papier ET électronique à la séance 12 (15 juin). Attention de bien citer vos sources. Option 2: Outre cette option, vous pouvez également choisir de présenter sur l'un des thèmes suivants: Lean construction, Lean Start-up, Lean-Agile (en gestion de projet informatique), Lean accounting, Lean marketing ou autre application du Lean dans un secteur d'activité donné. Une équipe par thème. Le choix revient à la première équipe qui me manifeste son intérêt pour un thème donné. Vous devez écrire un

rapport de 10 pages maximum (interligne simple, taille de la police 13 pt; marges de 2 cm). Ce rapport compte pour 20 points. Le rapport est à remettre en version papier ET électronique à la séance 12 (15 juin). Attention de bien citer vos sources. Option 3: Toyota (TPS) contre Tesla. Le choix revient à la première équipe qui me manifeste son intérêt pour ce sujet. Vous devez écrire un rapport de 10 pages maximum (interligne simple, taille de la police 13 pt; marges de 2 cm). Ce rapport compte pour 20 points. Le rapport est à remettre en version papier ET électronique à la séance 12 (15 juin). Attention de bien citer vos sources. Toutes les options (1, 2 ou 3): Vous devez également faire une présentation à la séance 12 (15 juin). Tous les membres de l'équipe doivent y participer. La présentation se fera dans le format pecha kucha: 20 diapositives, 20 secondes par diapositive (temps préprogrammé). La présentation est distincte du rapport écrit; elle n'a pas à suivre le même format ni couvrir l'ensemble des éléments du rapport (il faudra faire des choix et être créatif). Cette présentation compte pour 10 points. Vous devez vous assurer auprès de l'organisation qu'aucun renseignement confidentiel ne soit divulgué. Une courte période de questions suivra chaque présentation.

Examen final (45%)

Lieu: En classe À la maison

Mode de remise: Papier

Modalité: Oral Écrit

Mode de travail: Individuel

Description

Examen synthèse couvrant l'ensemble de la matière vue en classe ainsi que l'ensemble des lectures.

Seules deux feuilles 8 1/2 x 11, manuscrites ou dactylographiées, recto-verso, sont autorisées. **L'usage du portable et de la calculatrice programmable est interdit**, Une calculatrice non programmable **homologuée** est autorisée.

Organisation du cours

1 - Séance du 4 mai 2018 am: Introduction à l'amélioration continue

Description

- Présentation et orientation du cours
- Valeur ajoutée et gaspillage
- Initiation à la résolution de problèmes
- Outils de cartographie et d'analyse des processus

Activités/Ressources avant la séance

[Livre]

Chapitres 1, 2 et 3

Livre à la réserve de la Bibliothèque

IMPORTANT

Damelio, Robert (2011) . «The basics of process mapping, 2nd edition» , Boca Raton , CRC Press
ISSN: 9781563273766
, https://elib.hec.ca/uhtbin/cgiisirs/x/0/0/5?srchfield1=GENERAL^SUJET^SUJETS^mot_cl%C3%A9&searchdata1=431834{909}

[Rapport]

Lecture :

Chapitre 5 : *Cross-functional Process Map (aka Swimlane Diagram)*

Activités/Ressources pendant la séance

[Séance 1 - introduction à l'amélioration continue v étudiants.pdf](#)

(Séance 1 - introduction à l'amélioration continue_v_étudiants.pdf)

Principales diapositives de la séance 1

Activités/Ressources après la séance

[Lean manufacturing au Québec](#) [Rapport]

2 - Séance du 11 mai 2018 am : Origines et fondements du Lean et de l'amélioration continue

Description

- Origines et fondements du Lean
- Système de production Toyota (TPS)
- A3 et la résolution de problèmes

Activités/Ressources avant la séance

Landry, Sylvain . «**Lean, kata et système de gestion au quotidien**» , Éditions JFD

ISSN: 9782923710716

[Livre]

Lectures :

- Préface et chapitres 1, 6 et 4

[Dinero TWI 12 pages.pdf](#)

(Why TWI is a Foundation of Lean Thinking - Donald Dinero)

Chapitre 3 dans *Training Within Industry - The Foundation of Lean*, Productivity Press (2005), p. 47-58.

ISBN 978-1-56327-307-0

John F. Krafcik (2003) . «Triumph of the Lean Production System» , *MIT Sloan Management Review* , vol. 30 , no. 1

[Article]

[Autre lien](#)

SPEAR, Steven et BOWEN H. Kent (1999) . «Decoding the DNA of the Toyota Production System» , *Harvard Business Review* , vol. 77 , no. 5

ISSN: 0017-8012

[Article]

[Autre lien](#)

Le lien "Disponible à la bibliothèque" est invalide.

Liker, Jeffrey (2004) . «**The Toyota way 14 management principles from the world's greatest manufacturer**» , McGraw-Hill

ISSN: 0071392319

[Livre]

Lecture :

Chapitre 4 : *The 14 Principles of the Toyota Way: An Executive Summary of the Culture Behind TPS*

Activités/Ressources pendant la séance

Activités/Ressources après la séance

[Exemple de A3 - Toyota \(2004\)](#) [Vidéo]

[Séance 2 - A3.pptx](#)

(Séance 2 - A3.pptx)

3 - Séance du 11 mai 2018 pm : Kata et démarche de résolution de problèmes

Description

- Introduction au Toyota Kata
- Vision, défi, condition actuelle et condition cible
- Kata et A3; un même combat?
- Kata et les sept gaspillages

Activités/Ressources avant la séance

Landry, Sylvain . «**Lean, kata et système de gestion au quotidien**» , Éditions JFD

ISSN: 9782923710716

[Livre]

Lecture :

- Chapitre 5 (pages 65 à 73)

[Cinq étapes pour mettre en oeuvre le Toyota Kata](#)

(Cinq étapes du Kata Landry et Rother 88_gestion411_kata_f.pdf)

[Johnson Relevance Regained 9 pages.pdf](#)

(Johnson Relevance Regained 9 pages.pdf)

Publié dans *Critical Perspectives on Accounting* (1994), 259-267. ISSN 1045-2354

<https://www.youtube.com/watch?v=es3hYCMmMc>

Présentation de Mike Rother à HEC Montréal (3 novembre 2015)

Activités/Ressources pendant la séance

4 - Séance du 18 mai 2018 am : Kata en action (simulation)

Description

- Simulation - katapulte

Activités/Ressources avant la séance

[Livre]

Lecture:

Chapitre 5 (pages 73 à 84)

[Guide pratique du Kata d'amélioration et du Kata de coaching](#)

(Guide pratique KA et KC - US letter.pdf)

Lire le chapitre 8 et la section 9.2.

5 - Séance du 18 mai 2018 pm : Kata d'amélioration et kata de coaching

Description

- Retour sur la simulation
- Kata d'amélioration et la notion d'expérience
- Kata de coaching
- Apprenant, coach, second coach
- Coach vs expert; quelle posture adoptée?

Activités/Ressources avant la séance

[Ask yourself Why! by Tracy Defoe](#) [Article]

[Article]

[Top 10 asking mistakes 5 p.pdf](#)

(Top Ten Asking Mistakes)

Partie de la section I du livre intitulé *Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills*, Pegasus Creative Arts (2008), p. 12-16. ISBN 978-0979416361

Activités/Ressources pendant la séance

Ressources complémentaires

[Kata d'amélioration : un exemple appliqué au monde de la santé – point de vue du patient](#)

[Mike Rother Interview the Interviewer v1.2.docx](#)

(Mike Rother Interview the Interviewer v1.2.docx)

6 - Séance du 25 mai 2018 am : Gouvernance Lean, réingénierie, Six Sigma, approche agile, et ateliers kaizens

Description

- Gouvernance Lean
- Réingénierie des processus
- Six Sigma
- Préparation et animation des ateliers Kaizen

Activités/Ressources avant la séance

[Livre]

Lecture :

- Chapitre 2

[Article]

[Rapport]

Lecture :

Chapitre 2 : *Kaizen Characteristics*

[Livre]

Chapitre 4

[Livre]

CAS :

- CSSS de Québec-Nord, chapitre 15

[Article]

[Autre lien](#)

Activités/Ressources pendant la séance

7 - Séance du 25 mai 2018 pm : Ateliers Kaizens et outils Lean: 5S, pokayoke, SMED, kanban, etc.

Description

- 5S
- Pokayoke
- SMED
- Kanban

Activités/Ressources avant la séance

[Livre]

Chapitres: 5, 6, et 9.

Activités/Ressources pendant la séance

8 - Séance du 1er juin 2018 am : Leadership, mise en oeuvre de la stratégie, salle de pilotage et hoshin kanri

Description

- Leader Lean
- Mise en oeuvre de la stratégie et Hoshin Kanri
- Salle de pilotage (obeya)
- Gestion de la performance

Activités/Ressources avant la séance

[Livre]

Chapitres 3 et 9 (Mabe)

[Article]

[Autre lien](#)

[Lagacé Landry Salle de pilotage 4 p.pdf](#)

(Lagacé Landry Salle de pilotage 4 p.pdf)

Lagacé, Denis et Landry, Sylvain, *Gestion*, vol 41, No 3, 2016, p. 90-93.

[Finding True North with Lean Management by Jacob Stoller](#) [Article d'actualité]

Source: Canadian Government Executive, February 2017

[Planifier la capacité à réaliser des projets d'amélioration](#)

(M.Beaulieu_S.Landry_D.Lagacé_G.Goudreault_capacité_GH.pdf)

[Rapport]

Lecture :

- Chapitre 1

[Measuring performance in a changing business environment.pdf](#)
(Measuring performance in a changing business environment.pdf)

[Livre]
Chapitre 11: p. 123-132 et p. 151-156.

[Article]
[Autre lien](#)

[Liker chap1_leading_toyota_way.pdf](#)
(Liker chap1_leading_toyota_way.pdf)
LIKER, Jeffrey K. et Gary L. CONVIS. Chapitre 1 dans *The Toyota Way to Lean Leadership*, McGraw-Hill, 2012, p. 25-45. ISBN 9780071780780

[Lean Leadership Dowbrowski and Mielke.pdf](#)
(Lean Leadership Dowbrowski and Mielke.pdf)

[Courte vidéo de la société FastCap: Lean Factory Tour](#) [Site web]
Une belle intégration des concepts vus à la séance 7 et une belle transition vers les séances à venir.

Activités/Ressources pendant la séance

Ressources complémentaires

[Introvertis, extravertis et leadership](#) [Article]
Très intéressante réflexion sur les types de personnalités, les modes de gestion et le leadership.

9 - Séance du 1er juin 2018 pm : Système de gestion au quotidien

Description

- Système de gestion au quotidien
- Rencontres quotidiennes
- Cascades de rencontres
- Salles de pilotage (obeya) et stations visuelles
- Standard de travail du gestionnaire

Activités/Ressources avant la séance

[Livre]
Chapitre 11

[Rapport]
[Autre lien](#)

Lecture :

Chapitre 5 : *Daily Accountability Process*

Disponible en version HTML seulement, aucun accès à une version PDF

Activités/Ressources pendant la séance

[Kata et le système de gestion au quotidien](#) [Vidéo]

Extrait d'une présentation de Mike Rother à HEC (novembre 2015)

10 - Séance du 8 juin 2018 am : Système de gestion au quotidien (suite) et mise en oeuvre

Description

- Système de gestion au quotidien (suite)
- Mise en oeuvre

Activités/Ressources avant la séance

[Livre]

[Autre lien](#)

CAS :

- IBM Bromont, chapitre 7
- Merck, chapitre 8
- Bell Mobilité, chapitre 10

[Les rencontres opérationnelles](#)

(M.Beaulieu_S.Landry_D.Lagacé_M.Léonard_caucus_GH.pdf)

[Taher_Landry_Toussaint_JHA_10270-35265-1-PB.pdf](#)

(Taher_Landry_Toussaint_JHA_10270-35265-1-PB.pdf)

[Netland_et_al-2016-s-curve effect of lean implementation Production_and_Operations_Management.pdf](#)

(Netland_et_al-2016-s-curve effect of lean implementation Production_and_Operations_Management.pdf)

11 - Séance du 8 juin 2018 pm : Culture, organisation apprenante et maturité Lean

Description

- Culture organisationnelle
- Organisation apprenante
- Maturité Lean

Activités/Ressources avant la séance

[Livre]

CAS :

- CSSS les Basques, chapitre 13

[COLLINS, Jim. "Building companies to last" \[Article\]](#)

Special Issue - The State of Small Businesses - 1995

[Les excès du succès - Le Devoir - 26 septembre 2015 \[Article\]](#)

[Senge Learning organization 8 pages.pdf](#)

(Senge Learning organization 8 pages.pdf)

Dans *The First Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* (2006), p. xi-xviii. ISBN 978-0-385-51725-6

[Article]

[Autre lien](#)

[Liker et Hoseus - Chapter 1 - 30 pages.pdf](#)

(Liker et Hoseus - Chapter 1 - 30 pages.pdf)

Liker, Jeffrey K. (2008) Chapter 1 in *Toyota culture: the heart and soul of the Toyota Way*, McGraw-Hill. ISBN 9780071492171

[How Toyota Kentucky Trained Its Lexus Workforce \[Article\]](#)

[Article]

[Autre lien](#)

[Livre]

Lectures :

- Préface
- Conclusion

Activités/Ressources pendant la séance

Activités/Ressources après la séance

12 - Séance du 15 juin pm : Présentations pecha kucha et synthèse

Description

- Présentations *pecha kucha*, critique du Lean et synthèse.

Activités/Ressources avant la séance

[Main-d'oeuvre ou humain-d'oeuvre](#)

(Landry humain-d'oeuvre v0021_n2_a000371[1].pdf)

[L'amélioration continue pour construire l'organisation apprenante](#)
(Landry_96_gestion424_organisation_apprenante_f.pdf)

[The Machine that Changed the World 2015 IJOPM](#)
(The Machine that Changed the World 2015 IJOPM.pdf)

[Hines, Holweg et Rich. Learning to Evolve. IJOPM, 2004](#)
(Learning to Evolve.pdf)

IMPORTANT

[Grille de correction pecha kucha.pdf](#)
(Grille de correction pecha kucha.pdf)

Activités/Ressources pendant la séance

Activités/Ressources après la séance