



# APPROVISIONNEMENT LEAN

**70% PLUS RAPIDE**  
SANS HÉROÏSME



leanagility.com  
613-266-4653

## Résumé

Un organisme de réglementation public a utilisé la pensée Lean pour transformer son processus concurrentiel de demande de services (plus de 99 000 \$) en vue de délivrer un contrat signé en seulement 3 semaines à partir du premier contact de la part du client, y compris les étapes suivantes :

- élaboration des documents de l'appel d'offres (cahier des charges, critères d'évaluation, etc.)
- période d'affichage
- questions et réponses, entrevues
- évaluation, examen juridique
- jusqu'à la signature finale du contrat

Pour ce processus qui prenait auparavant 3 à 5 mois, c'est une réduction de 70 % pour leurs clients, désormais ravis. Les améliorations apportées ont considérablement réduit la nécessité pour les spécialistes de l'approvisionnement et les clients de déployer des efforts héroïques, tandis que leurs habitudes d'amélioration continue ont dynamisé l'équipe d'approvisionnement et l'ont rendue plus agile et plus autonome. L'amélioration réussie de leur processus d'administration des contrats est leur prochaine étape.

La fonction d’approvisionnement d’une agence de réglementation canadienne était en difficulté. Elle était paralysée par une accumulation apparemment permanente de demandes en souffrance, bombardée de demandes de renseignements de la part des clients sur l’état d’avancement, et le travail était fastidieux, encombrant et frustrant – avec plus de 100 transferts dans le cadre d’un appel d’offres concurrentiel de complexité et de valeur moyennes. En outre, la lenteur du processus d’approvisionnement (3 à 5 mois) a commencé à freiner la réalisation des activités principales de l’agence, ce qui a fait de leur processus une priorité pour la haute direction, ajoutant ainsi une pression supplémentaire.

Des mois plus tard, elle a livré le même appel d’offres en 3 semaines seulement et ce, de façon constante, avec des clients plus satisfaits et sans avoir à faire preuve d’héroïsme.

La présente étude de cas retrace l’histoire de ce projet d’amélioration et propose des mesures que d’autres peuvent prendre pour obtenir des résultats similaires.

### Problèmes précis

Cette agence a été confrontée à une série de problèmes fréquemment rencontrés dans les fonctions d’approvisionnement à tous les ordres de gouvernement – fédéral, provincial, municipal et sociétés d’État.

<p>Problème 1 - Préparation à l’approvisionnement (client) et première discussion avec l’équipe d’approvisionnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souvent, les clients ne comprennent pas encore parfaitement ou ne savent pas comment exprimer leurs exigences opérationnelles et leur portée, de sorte que les exigences sont mal définies, ce qui entraîne de nombreux cycles de va-et-vient plus tard dans le processus.</li> <li>• Le formulaire de prise de contact n’est pas toujours utilisé et, s’il l’est, il ne guide pas le client pour qu’il soumette sa demande correctement, avec suffisamment de détails et de clarté, ce qui entraîne davantage d’allers-retours pour établir la méthode d’approvisionnement appropriée.</li> <li>• Les demandes pouvaient être présentées de plusieurs façons, même verbalement, avec peu de suivi visuel du travail, faisant en sorte qu’il était difficile de gérer le flux de travail.</li> </ul>
<p>Problème 2 - Ébauche d’appel d’offres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L’appel d’offres est rédigé avec des données peu claires, ce qui entraîne du retravail (demande d’échec) à un stade ultérieur du processus, quand la pression est à son comble pour la livraison du produit, ce qui accroît le stress de tous les participants.</li> </ul>
<p>Problème 3 - Examen et finalisation de l’appel d’offres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les examens se font par courrier électronique, avec de nombreux cycles de va-et-vient, souvent sur une période d’un mois ou plus ; au fil du temps, les exigences et la portée peuvent changer et l’élan est perdu.</li> </ul>
<p>Problème 4 - Période d’affichage, questions et réponses</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Périodes d’affichage plus longues que nécessaire, ce qui entraîne une attente excessive.</li> <li>• Les détails de l’appel d’offres n’étant pas clairs, l’équipe d’approvisionnement et le client passent un temps considérable à rédiger des réponses aux questions, avec plusieurs séries de questions-réponses, ce qui retarde d’autant l’évaluation et les étapes ultérieures.</li> </ul>
<p>Problème 5 - Évaluation des offres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L’évaluation des offres pouvait prendre de 2 à 4 semaines ; difficultés à réserver du temps avec les évaluateurs ; les spécialistes de l’approvisionnement consacraient trop de temps et d’efforts à fixer/modifier des dates – une activité à faible valeur ajoutée.</li> </ul>
<p>Problème 6 - Rédaction et révision du contrat (Services juridiques)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralement, entre 3 et 8 cycles d’examen entre les Services juridiques et l’équipe d’approvisionnement/clients, car les Services juridiques interviennent très tard dans le processus.</li> </ul>
<p>Problème 7 - Négociation et signature du contrat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cycles de négociation multiples entre le fournisseur et l’organisme à cause du manque de clarté des exigences.</li> </ul>
<p>Problème 8 - Remplissage du formulaire de renseignements sur le contrat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rôle du formulaire n’était pas clair – il était traité comme un autre document d’approbation nécessitant l’aval de la haute direction et attendant d’attirer son attention – alors que l’objectif du document était de fournir une fiche de vérification du dossier, et non d’établir une série distincte d’approbations inutiles.</li> <li>• Plus de la moitié des formulaires ont nécessité des allers-retours pour corriger des erreurs et des omissions et apporter des clarifications.</li> </ul>

## Incidence : Un processus lent et lourd entraîne un processus encore plus lent et plus lourd

Étant donné que les obstacles susmentionnés ralentissaient considérablement le processus, une série de problèmes qui surviennent presque uniquement dans le cas de travaux à évolution lente a souvent ralenti l'approvisionnement encore davantage. Voici quelques problèmes qui surviennent dans les dossiers qui datent de 3 à 5 mois et qui ne se produisent généralement pas dans les dossiers datant de 3 semaines :

- Le client a le temps de revenir sur sa décision et change donc d'avis sur la portée et les détails = reformulation et réapprobation de la documentation.
- Dépassé par les événements – la situation et les exigences du client changent = l'appel d'offres doit être révisé en profondeur et être réapprouvé ou annulé, ce qui réduit à néant les efforts investis jusque-là.
- Roulement chez les clients – des clients partent et sont remplacés = les Services d'approvisionnement consacrent du temps à informer les nouveaux clients/intervenants pour les mettre au courant.
- « Où sont mes produits? » / La chasse aux progrès – un dossier datant de 3 semaines ne nécessite pratiquement aucune mise à jour de l'état d'avancement ni aucun rapport sur les progrès réalisés. Plus le dossier est lent, plus les Services d'approvisionnement consacrent d'efforts à répondre aux demandes de renseignements sur l'état d'avancement et à fournir des mises à jour sur les progrès réalisés = les Services d'approvisionnement passent du temps à mettre à jour l'état d'avancement et à répondre aux demandes de renseignements au lieu d'effectuer le travail qui fait l'objet de la mise à jour de l'état d'avancement ou de la demande de renseignements.

### Approche d'amélioration

L'équipe et ses dirigeants ont fait appel à Lean Agility pour les guider dans un projet d'amélioration en plusieurs étapes sur 20 jours. Ils ont choisi cette approche pour maximiser l'adhésion et s'assurer que l'analyse et les solutions augmenteraient leurs chances de succès par rapport à un exercice superficiel et hâtif qui fournit des solutions qui ne résolvent pas les problèmes clés et qui ne sont pas mises en œuvre.

#### 1. Charte du projet :

- Définir les problèmes à résoudre, les objectifs, les contraintes (p. ex., on ne peut pas dépenser de l'argent pour un nouveau système numérique, ni embaucher plus de personnel – il faut d'abord résoudre les problèmes de processus). Élaborer un plan de projet et protéger l'équipe de base du projet des tâches quotidiennes afin qu'elle puisse se concentrer sur le projet et obtenir des résultats rapides.
- Sélectionner un petit groupe de spécialistes de l'approvisionnement et de clients compétents pour former l'équipe de base du projet. Dans le cas présent, le Service de la TI était le client le plus important et le plus motivé – il s'est engagé dans cette aventure avec deux spécialistes clés de l'approvisionnement et leur gestionnaire.

#### 2. Schématiser le processus :

- Recueillir des données sur le processus actuel – combien de temps les différents types de dossiers prennent-ils généralement du début à la fin ? À chaque phase importante du processus ? Quels types d'erreurs les clients commettent-ils le plus souvent ? Quels sont les mois où le nombre de demandes est le plus élevé ? Pourquoi ? Comment peut-on gérer ou influencer les hautes saisons ?
- Créer un schéma de la chaîne de valeur du processus actuel, pour un type de dossier spécifique et important. Dans le cas présent, le processus d'approvisionnement concurrentiel d'un logiciel en nuage d'une valeur de plus de 100 000 \$ était celui qui, selon les commanditaires, permettrait à l'organisation d'en apprendre le plus sur ses processus d'approvisionnement en général.

#### 3. Analyser le processus :

- Chercher à bien comprendre les causes profondes du rendement insatisfaisant du processus. Par exemple :
  - Pourquoi les mois de pointe sont-ils si chargés ? Que peut-on faire pour mieux aplanir le travail ? [Indice : planification insuffisante ou inexistante]
  - Pourquoi les clients envoient-ils des documents qui ne sont pas clairs et qui nécessitent tant d'allers-retours ? [Indice : les formulaires et les outils sont conçus par des experts en approvisionnement qui utilisent un langage d'expert, et non pour des gestionnaires occupés et distraits qui n'utiliseront peut-être le processus qu'une fois par an]
  - Pourquoi l'examen des documents prend-il tant de temps et demande-t-il tant d'efforts ? [Indice : il est effectué au ralenti et les intervenants se réunissent rarement face à face pour collaborer de manière ponctuelle]

#### 4. Créer et tester rapidement des solutions expérimentales susceptibles de résoudre les problèmes clés :

- Le fait de traiter les solutions comme des « expériences », en essayant la nouvelle idée sur une poignée de dossiers, puis en effectuant une rétrospective rapide pour apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, puis en essayant rapidement une autre itération, crée un moyen rapide et fondé sur des données probantes d'améliorer un processus. De plus, obtenir l'approbation des cadres supérieurs pour tenter une « expérience » sur une poignée de dossiers est souvent 80 % plus rapide que de demander le feu vert pour modifier un processus de fond en comble (sans fournir aucune preuve que cela fonctionnera) – ce qui nécessite moins de gouvernance à négocier, d'où une mise en œuvre plus rapide.
- Créer une sécurité psychologique – traiter les solutions comme des expériences signifie que l'accent est mis sur l'apprentissage de ce qui fonctionne, et sur le fait de trébucher, mais ensuite de procéder à des ajustements et à un peaufinage pour résoudre rapidement le problème. Cela contribue à créer une culture dans laquelle il est confortable, et même attendu, d'essayer de nouvelles méthodes de travail.
- Élaborer un plan de projet visible et des réunions d'amélioration régulières. Il est essentiel de trouver du temps dans le travail quotidien pour mettre en œuvre des améliorations qui fonctionnent et pour créer une culture dans laquelle l'amélioration fait partie de la manière dont le travail est effectué.



#### 5. Amélioration continue

- Créer un tableau de bord simple qui mesure la santé du processus et continuer d'organiser des réunions d'amélioration régulières afin que l'équipe s'adapte aux nouveaux défis. Il est difficile de gérer ce que l'on ne voit pas. Voici quelques exemples de ce qu'un tableau de bord pourrait montrer :
  - Où s'accumule le travail ?
  - Qui est surchargé ?
  - Quels sont les types d'erreurs que nous constatons ?
  - Quels sont les nouveaux travaux à venir ?

Après avoir amélioré son processus, cette équipe a continué de résoudre les problèmes à raison de 4 à 5 par semaine, tout en célébrant ses victoires. Moins d'héroïsme et plus d'appréciation.

### Principes et solutions d'amélioration

Les améliorations qui ont conduit à un processus beaucoup plus rapide et moins frustrant s'articulent autour de 3 principes :

#### CLARTÉ

- Recueillir des renseignements de base essentiels dès le début afin de clarifier les besoins et les exigences. Organiser une réunion de lancement avec le client, avec un ordre du jour précis et des formulaires à l'épreuve des erreurs pour aider le client à définir ses besoins d'une manière précise et réalisable, dès la première fois.
- Simplifier les formulaires et les instructions et les tester avec des utilisateurs réels pour vous assurer qu'ils sont intuitifs et rédigés dans la langue de l'utilisateur. La mesure d'un formulaire réussi ? Si 19 utilisateurs sur 20 peuvent le remplir correctement et complètement la première fois sans aide, il s'agit d'un bon formulaire.

#### CALENDRIER

- Lors de la réunion de lancement, créer, à l'aide d'un modèle simple, un plan de projet comprenant des dates, des rôles et des responsabilités ; inscrire le tout dans des calendriers dès le premier jour afin d'éliminer pratiquement toute recherche de calendrier, libérant ainsi les spécialistes de l'approvisionnement de cette activité à faible valeur ajoutée.
- Raccourcir les périodes d'affichage de manière appropriée et organiser une conférence de questions-réponses où les fournisseurs peuvent obtenir des réponses sur place au lieu de laisser le sous-processus de questions-réponses prolonger inutilement la période d'affichage et l'approvisionnement.

#### COLLABORATION

- Réunion de lancement « une fois pour toutes » structurée juste après la réception de la demande par les Services d'approvisionnement pour mettre tout le monde sur la même longueur d'onde, créer un plan de projet et attribuer les rôles et les responsabilités. Réserver les dates dans le calendrier au cours de cette réunion afin d'éviter toute modification du calendrier par la suite.

- Atelier structuré d'une demi-journée sur la rédaction d'un appel d'offres et séance de travail au cours de laquelle le spécialiste de l'approvisionnement arrive avec des exemples pertinents tirés de contrats antérieurs similaires en main. Mettez le document à l'écran et faites-le ensemble, en une seule séance, au lieu de passer par de nombreux cycles de va-et-vient par courrier électronique.
- Examen juridique (si nécessaire) dès le début – faire participer les Services juridiques dès le départ – vérification des signaux pour créer un alignement et signaler les problèmes juridiques potentiels. Clarifier le rôle des juristes et des autres réviseurs pour s'assurer qu'ils n'abordent que les questions relevant de leurs compétences respectives.
- Réunion de 10 minutes avec l'équipe d'approvisionnement et son chef : Qui a besoin d'aide ? Qui peut prendre de nouveaux dossiers ? Qui ne peut pas être interrompu aujourd'hui et quand ? Y a-t-il du nouveau qui s'en vient ? Quelqu'un a-t-il besoin de quelque chose aujourd'hui ? Y a-t-il un problème qui doit être transmis à l'échelon supérieur ?
- Réunions régulières (hebdomadaires) avec les Services juridiques et les clients qui effectuent un grand volume de transactions pour maintenir l'alignement (ce qui s'en vient à l'horizon, ce qui s'en vient en dehors de l'horizon).
- Réunions hebdomadaires d'amélioration continue avec les autres principaux acteurs du processus (p. ex., Services juridiques, Service de la TI, etc.) pour vérifier l'état et le déroulement du processus de bout en bout et répondre aux questions suivantes : qu'est-ce qui fonctionne bien, qu'est-ce qui ne fonctionne pas, qu'est-ce que nous devrions faire différemment ?

**Donnez votre rétroaction par courriel**



- Effort : 7 heures
- Temps écoulé : 20 - 40 jours

**Donnez votre rétroaction en face à face**



- Effort : 3 heures
- Temps écoulé : 1 jour

- 1. Rapidement**
- 2. Faible effort**
- 3. Meilleure compréhension et apprentissage**
- 4. Renforce la confiance**

**Conclusion**

Grâce à un processus plus rapide fondé sur des réunions « une fois pour toutes » en personne entre les Services d'approvisionnement et leurs intervenants/clients internes, ce groupe a pratiquement éliminé les demandes de renseignements de la part des clients (p. ex., « Savez-vous quand cela sera prêt ? ») et a pu se concentrer sur une collaboration et un travail de conseil à haute valeur ajoutée.

En outre, la libération de leurs capacités leur a permis de continuer d'améliorer leurs outils et leurs services, d'assurer une formation polyvalente et, enfin, d'intégrer l'approvisionnement dans l'exercice annuel de planification des activités, ce qui a permis d'aplanir la demande au cours de l'année et d'éviter les bousculades de fin d'année. Cette expérience a prouvé le bien-fondé du concept et l'organisme a ensuite amélioré son processus d'administration des contrats.