

Un article proposé par Hortis SA

Le Lean Office : pour améliorer la performance administrative

EXEMPLAIRE. Transposer les meilleures démarches de gestion industrielle aux pratiques administratives permet de faire des économies insoupçonnées. Cet article illustre l'originalité et la puissance de certaines approches.



Objectif *Eliminer tout ce qui est gaspillage et n'amène pas de valeur ajoutée.*

Il y a 30 ans ont été introduites en Europe et aux Etats-Unis des techniques de gestion et de management appelées Juste-à-Temps et Qualité Totale. Ces approches reposaient sur la «philosophie» mise en œuvre chez le constructeur automobile japonais Toyota. Elles avaient la double propriété d'apporter des résultats incroyablement plus performants que ceux de ses homologues occidentaux, mais également de reposer sur des manières de penser un peu déroutantes.

Cet «Esprit Toyota»¹ a été diffusé dans les années 90 avec succès par des auteurs américains² sous les termes de Lean Manufacturing (littéralement production mince) ou de Toyota Way. Les succès éclatants de Toyota, devenu premier cons-

tructeur mondial, expliquent l'intérêt des dirigeants pour ces méthodes.

Qu'est ce que le Lean Office?

L'idée première est de se mettre à considérer un centre administratif comme une «usine» à produire des factures, des contrats, des services, par exemple. Au premier abord³, ce parallèle peut paraître à la fois étrange et déroutant, mais, après réflexion, il se révèle souvent très pertinent.

S'ouvre alors, pour le dirigeant qui accepte ce parallèle, de nouvelles voies pour améliorer la performance administrative. En effet, cela fait plus d'un siècle que de nombreux auteurs ont réfléchi, testé et publié sur l'amélioration des méthodes de gestion industrielle. On peut en faire fi, les jugeant inapplicables au secteur tertiaire. Nous pensons, au contraire, qu'en s'inspirant de leurs travaux, en les transposant astucieusement, il est alors possible de gagner plusieurs décennies sur les démarches d'amélioration du secteur administratif.

Quitte à aller s'inspirer de méthodes éprouvées, autant aller chercher les meilleures recettes, en particulier celles de Toyota. D'où l'apparition – encore timide – dans la littérature de management du terme de «Lean Office» pour parler de la

transposition et de l'application de la philosophie et des pratiques Toyota (*Lean Manufacturing*) au monde des services administratifs (Office).

Jusqu'à 70% d'activités sans valeur ajoutée pour le client

L'une des principales particularités de l'approche Toyota est de prendre l'élimination des gaspillages comme angle d'attaque privilégié d'une démarche de performance. Nous essaierons donc d'évaluer rapidement ce que représentent ces gaspillages au secteur tertiaire, en nous appuyant sur le cas d'un service de comptabilité fournisseur. Cet exemple présente l'avantage de faciliter l'acceptation du parallèle «usine-bureau». Nous sommes en présence de tâches répétitives et quotidiennes. On «fabrique» des autorisations de payer les fournisseurs. Un indicateur d'efficacité de l'activité est le paiement en temps et en heure de ces derniers, conformément aux conditions contractuelles. Les praticiens savent que la première cause de non qualité est le nombre de factures non conformes à la commande, celles qui ne «s'accrochent pas» du premier coup. Dans des secteurs aussi variés que l'industrie, la distribution ou l'administration, nous constatons un taux de 20% de «pas bon du premier coup». Ce taux peut sembler modeste :

4 factures sur 5 passant la première fois.

Certes! Mais une facture qui n'est pas rapprochée immédiatement va demander des «retouches»: il va falloir contacter des interlocuteurs internes (acheteurs, fonctions), puis externes, réessayer la saisie... Une telle facture «coûte» en énergie au moins 10 fois celle d'une facture «bonne du premier coup». Supposons qu'une facture «bonne du premier coup» consomme 1 unité d'énergie (2 à 3 minutes d'un comptable, par exemple). On montre que pour traiter 100 factures, il faut dépenser une énergie totale de 280 : 80 factures bonnes «pesant» 1 chacune (soit 80) et 20 «pas bonnes du premier coup» pesant 10 chacune (soit 200). Sur ce total de 280, les retouches représentent donc 200. Comme 200/280 est proche de 70%, c'est ainsi plus de 2/3 de l'énergie du service qui disparaît dans cette forme particulière de gaspillage qu'est la retouche!

Au sens du Lean, est gaspillé toute activité qui n'ajoute pas de valeur ajoutée perçue par le client final, et pour laquelle il n'accepterait pas de payer un supplément. Les attentes, les ressaisies dans un système informatique d'un document papier issu d'un autre système informatique, le tri des factures par comptable, les retouches, sont autant de gaspillages. Que faire de ce «mal nécessaire»?

Écoutons Shingo à propos du stock : «Vous l'avez considéré comme nécessaire et vous l'avez gardé. Nous l'avons considéré comme un mal, et avons cherché à l'éliminer.»

Potentiellement, ce sont donc plus de 2/3 des activités de cette comptabilité qui sont redéployables vers un meilleur service client et/ou vers des capacités de «production» supplémentaires. Et bien plus si l'on prend en compte les autres formes de gaspillages. C'est l'une des meilleures réponses qu'un

pays d'Europe occidentale puisse apporter aux tentations de délocalisation vers des pays low cost.

Plus de 95% du temps de traitement d'un dossier est de l'attente

Une autre des caractéristiques de la philosophie Lean est de privilégier la réactivité (ou l'Agilité) comme la meilleure méthode d'amélioration de la performance. Pourtant, l'impression générale est que peu de progrès restent à faire dans ce domaine, tant l'informatisation a progressé dans les entreprises. Nous pensons au contraire que les progrès potentiels sont énormes, même chez celles équipées d'ERP.

Regardons sur notre exemple les temps opératoires nécessaires pour ouvrir une facture, la transporter au comptable, l'enregistrer et la classer. Nous évoquons plus haut un ordre d'idée de 2 à 3 minutes. Or nous constatons souvent des temps «réception – archivage» de l'ordre de la semaine. Ce qui signifie que même dans le meilleur des cas, les temps opératoires représentent souvent moins de 5% du temps total, pour ne pas dire 1%. Nous laissons au lecteur le soin de faire cet exercice pour l'obtention d'une carte d'identité ou d'un prêt bancaire. C'est donc un potentiel d'Agilité de 1 à 20 qu'il serait possible d'envisager.

Bien sûr, la réactivité ne se décrète pas en quelques minutes, ni ne s'obtient en faisant travailler les opérateurs 20 fois plus vite. Être Agile suppose une prise de conscience puis un apprentissage. Même si, comme le dit modestement Taiichi Ohno, «tout ce que nous faisons, c'est de surveiller le temps qui s'écoule, depuis le moment où le client nous passe commande, jusqu'à celui où nous encaissons l'argent. Et nous réduisons ce temps en éliminant tout ce qui est gaspillé et n'apporte pas de valeur ajoutée.»

La suppression des gaspillages produit un double effet ver-

tueux et simultané : la réduction des cycles (donc l'Agilité : potentiellement de 1 à 20) et la réduction des coûts (potentiellement de 3 à 1). C'est déjà tout l'intérêt d'une approche Lean que de permettre de poser un tel diagnostic.

Les outils du Lean Office

La présentation détaillée des outils utilisés pour atteindre les résultats visés n'entre pas dans le cadre de cet article. Ils sont multiples (management visuel, Pareto, diagramme de causes à effets, outils de résolutions de problèmes, PDCA...) et portent dans la littérature des noms pas toujours évocateurs pour le profane (5S, Hoshin, Kaisen, Ishikawa, QRQC...). Ces outils sont toujours simples et de bon sens. Ils sont parfois originaux, souvent astucieux et quelques fois bien connus... sous un autre nom.

Nous pensons que les terminologies japonaises ou anglaises sont à éviter dans les conversations courantes avec les opérationnels : elles effraient plus qu'autre chose; elles peuvent par contre être utiles dans les conversations d'experts.

Tous ces outils sont des supports méthodologiques pour garantir aux clients une qualité irréprochable de la prestation livrée, avec des gaspillages – donc des coûts – réduits au minimum. Le «Lean» est plus un état d'esprit qu'un recueil de recettes «magiques».

La performance ne s'achète pas toute faite comme un produit manufacturé. Elle est la conséquence de l'application systématique de ces pratiques et continue dans le temps.

Lean Office et système d'information : une synergie inattendue

Les directeurs des systèmes d'information peuvent s'intéresser à double titre à ces approches. En premier, la suppression des gaspillages et la simplification qui en découle est une

excellente manière de réduire la complexité des projets informatiques, donc leurs coûts et leurs délais. En second, et afin d'accorder les cycles «business» (en semaines) et informatique (en semestres), ils devront mettre en place des pratiques Agiles de développement d'applications. Être livré de 60% des fonctionnalités sous 1 mois est le rêve et le besoin de bien des utilisateurs. Ce sera le thème du prochain article. ●

Michel Baldellon,
directeur Business
Consulting, Hortis SA

1 Taiichi Ohno, L'esprit Toyota. Masson, Paris, 1989.

2 En particulier Womak, Jones et Liker

3 Excellent article sur le sujet de C. Chabiron et G. Beauvallet: <http://lean.enst.fr/wiki/pub/Lean/LesPublications/Lemudasouslamoquette.pdf>



Hortis SA

Hortis est une entreprise suisse romande de conseil en management et en systèmes d'information. Comme le résume son credo de l'Agilité à la performance, elle s'est fait une spécialité d'aider ses clients à améliorer leurs résultats en s'appropriant des pratiques Agiles. En forte croissance, l'expertise Lean d'Hortis va des domaines «métier» à ceux du développement informatique.

www.hortis.ch