

Lean Office, Lean Administration



Text available in English

Des ateliers aux bureaux

Depuis les travaux des pionniers de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), dont le plus emblématique est Frederick TAYLOR, l'industrie a été la grande pourvoyeuse de méthodes, méthodologies, outils, modes opératoires, etc.

C'est dans les industries, et plus précisément les ateliers de production, que se sont forgés et se forgent encore les méthodes et les bonnes pratiques.

Lorsque leur succès est avéré dans l'univers exigeant et compétitif de la production industrielle, les méthodes gagnantes finissent par attirer l'attention des managers (et des consultants) qui tentent de les acclimater dans d'autres secteurs d'activité.

Les principes du Lean Manufacturing n'échappent pas à cette règle et c'est ainsi que l'on trouve leur adaptation sous le nom de Lean Office ou Lean Administration dans les activités tertiaires et de bureaux.

Produire et transformer

Il existe de nombreuses similitudes entre le travail en atelier de production et le travail administratif.

Le premier s'exécute sur de la matière, des produits tangibles et des flux physiques.

Le second s'exécute sur de les informations et les données, immatériels par essence, que l'on produit et/ou transforme. Les flux sont des flux d'informations.

Les 7 types de gaspillages que combat le lean manufacturing existent dans le travail administratif et la transposition des uns vers les autres est aisée (voir tableau page 3).

La productivité des activités tertiaires

Parce que pendant longtemps le travail "de bureau" était considéré lié à la compétence personnelle, y compris celle d'organiser son propre travail, que l'univers dans lequel il s'exécute (le bureau, les meubles, les classeurs, l'ordinateur...) est

L'auteur, Christian HOHMANN, est directeur associé au sein d'un cabinet international.

Il intervient en conseil sur des problématiques de performance industrielle et logistique.



traditionnellement considéré comme un espace quasi-privatif, peu de procédures et modes opératoires l'ont régi.

Désormais soumis, comme les activités industrielles et commerciales, à la pression de la concurrence, le travail administratif cherche à mesurer sa productivité puis à l'améliorer.



Développer des services dont personne ne veut est le huitième type de gaspillage.

Ne pas saisir les opportunités est le neuvième.

Retrouvez les détails sur **HC online**

Retrouvez tous les articles sur HC online

<http://chohmann.free.fr/>

Lean Office, Lean Administration

Changement de paradigme dans les bureaux

Le travail d'exécution dans les bureaux est confié à des personnels qualifiés et généralement mieux rémunérés que les personnels d'exécution dans les ateliers.

Pendant longtemps, la différence d'autonomie et de responsabilités entre les deux catégories a pu justifier ce décalage de traitement.

Or depuis la responsabilisation des personnels de production (empowerment) la promotion de la polyvalence et de la polycompétence, ce raisonnement ne tient plus.

Inversement, la délocalisation du travail administratif, grâce aux possibilités offertes par les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), vers les pays à faible coût de main d'œuvre, pose la question de la productivité du travail administratif.

Le modèle industriel au secours du tertiaire

Puisque le travail administratif doit se standardiser, s'organiser, se mesurer et s'améliorer, l'industrie, qui dispose de l'expérience, des outils et des méthodes, peut fournir les modèles et la boîte à outils.

Améliorer la productivité administrative

Les gisements d'améliorations tertiaires sont identiques à ceux des activités industrielles : transformer les gaspillages en économies en se référant aux 7 types de pertes identifiées dans les ateliers.

Comment ?

Par une analyse de processus !

Tout processus peut se décrire à l'aide de 4 actions de base :

1. Transformation
2. Contrôle Qualité et/ou Contrôle Quantité
3. Stockage, attente, en-cours
4. Transport, manutention

Ce type d'analyse, issu du monde industriel, est parfaitement adaptable au travail dans les bureaux.

La production de biens physiques ou la transformation de matières y est remplacée par la production de données, d'informations, de rapports, etc. La matière est faite de données, de chiffres, que l'on transforme en commandes, synthèses, bilan, etc.

Le contrôle de l'exécution du travail et de la qualité et de la conformité des résultats existe également dans les tâches administratives : relectures, validation, circuit de signatures, approbation...

Le stockage se constate souvent visuellement dans les piles de dossiers en attente de traitement, le courrier à traiter, les formulaires par caisses entières.

Finalement, toutes ces tâches nécessitent le transport et la manutention des documents, du courrier, des classeurs.

Les fiches d'analyse de processus et de flux, bien connues des agents des Méthodes pour l'analyse du travail en atelier, sont parfaitement utilisables pour l'analyse des processus administratifs.

Des modèles "spécifiques aux bureaux" ont cependant été développés, prenant en compte l'identification des individus ou de leur fonction, ce qui n'est généralement pas le cas dans les ateliers.



Lean Office, Lean Administration

Les Gaspillages, dans les bureaux aussi !

Tout comme dans les ateliers, les analyses de processus vont révéler l'existence de gaspillages.

Depuis la popularisation des 7 types de gaspillages génériques mis en évidence par les ingénieurs de Toyota, le réflexe des analystes est de les traquer.

Le tableau ci-dessous donne la version originale "atelier" et la transposition dans l'univers bureautique.

La place de la photocopieuse, un choix stratégique !

Dans les missions d'optimisation du travail administratif, l'analyse montre que les trajets des différents utilisateurs des photocopieurs et imprimantes se chiffrent en kilomètres annuels, et en heures perdues rien que pour aller et revenir vers ces périphériques.

La relocalisation correcte de ces appareils permet d'économiser des dizaines de milliers d'euros en déplacements inutiles, sans aucune valeur ajoutée.

Améliorer la productivité administrative

Les travaux administratifs sont parsemés de tâches inutiles, de redondances, de délais injustifiés...

Autant de gaspillages que l'on peut supprimer pour gagner en performance !

La difficulté réside dans le fait que chaque acteur est convaincu de bien faire son travail !

Lui démontrer qu'il peut mieux faire nécessite du doigté...

La transposition des 7 types de gaspillages du lean manufacturing vers le travail administratif

Ateliers	Bureaux
1. Gaspillages provenant de la surproduction	la surproduction de documents et données, quelque soient leur support,
2. Gaspillages provenant des temps d'attente	les délais "administratif" et délais d'attentes,
3. Gaspillages occasionnés par les transports	les transports et déplacement de dossiers et documents,
4. Gaspillages dus aux stocks inutiles	les stocks en encours inutiles de dossiers, de documents ou de données,
5. Gaspillages dans les processus de fabrication	les opérations inutiles ; copies multiples, vérifications
6. Mouvements inutiles	les mouvements et déplacements inutiles,
7. Gaspillages dus aux pièces défectueuses	les rebuts et retouches documentaires.
