

Le concept *lean* dans l'administration

Rendez votre bureau *lean* et générez jusqu'à 30% de chiffre d'affaires supplémentaire!

Afin d'obtenir des explications sur le phénomène « lean », le président André Bert a rencontré le professeur Luc Chalmet, de l'UAMS, et Monsieur Herman Van den Keybus, qui était lui-même expert-comptable jusqu'en mars 2007 et qui est à présent professeur associé « lean administration and paperless office » à l'UAMS. Le concept « lean » est une approche qui a déjà prouvé toute son efficacité dans le secteur de la production, mais qui cherche à présent à faire définitivement son chemin dans le secteur des services et dans l'administration de toutes les entreprises qui se préparent à une « économie de services belge en devenir ». Nous décrirons ci-dessous le concept « lean » et expliquerons quelques éléments de la méthode d'organisation du travail « administration lean ».

IEC : Le *lean* est un concept inconnu pour de nombreux confrères. Qu'implique-t-il précisément ?

Luc Chalmet : Le *lean* est effectivement un concept encore relativement inconnu dans le secteur administratif et des services. Cela s'explique par le fait que le terme a pris naissance dans le monde de la production, notamment dans le secteur automobile. Le *lean* se compose de cinq principes qui sont universellement reconnus :

1. Qu'est-ce qui est précieux pour la partie prenante ?

Le temps que vous consacrez au travail pour votre client doit être utilisé de manière efficace et productive. Par exemple, votre client est-il disposé à payer si vous consacrez 30% du temps facturé à la recherche de dossiers ? Dans une première phase, vous cherchez donc ce que signifie concrètement la valeur pour le client.

2. Comment mon entreprise crée-t-elle de la valeur ?

Ensuite, vous faites un tour d'horizon des flux de valeurs et identifiez les différentes étapes qui composent le processus. Vous obtenez de cette manière une idée des efforts que vous devez déployer pour créer la valeur souhaitée et vous avez ainsi une prise sur l'énergie gaspillée (*waste*).



Herman Van den Keybus, professeur associé « lean administration and paperless office » à l'UAMS

3. *Éliminer les gaspillages*

Durant cette phase, vous essayez de modifier vos méthodes de travail et vous vous concentrez sur les choses qui ajoutent de la valeur.

4. *Exécuter les demandes des clients*

Vous vous concentrez sur le travail demandé et ne réalisez pas des choses qui n'ont pas encore été demandées.

5. *Processus d'amélioration continue*

En tant que fournisseur, vous recherchez constamment la perfection ; votre travail n'est jamais terminé. Naturellement, la culture d'entreprise doit pouvoir soutenir ce principe. Cette recherche d'amélioration continue traduit le concept *lean*.

Ces cinq principes de base du *lean* peuvent être appliqués partout. Il convient de garder à l'esprit que, même si le *lean* entraîne sans doute une diminution des coûts, le principal objectif est d'éliminer les gaspillages afin de créer plus de valeur. Cela ne signifie pas que les gens sont subitement confrontés à une pression du travail plus élevée ou qu'ils sont écrasés notamment par le stress, mais bien que tout le monde se concentre sur la création de valeur. Un facteur de réussite important pour pouvoir mettre en place une culture *lean* est que chaque travailleur apporte sa pierre à l'édifice. Comme déjà indiqué plus haut, la réduction des coûts ne peut être l'objectif du *lean* : on ne peut, en effet, mettre en place le *lean* dans une entreprise sans tenir compte du facteur humain.

Herman Van den Keybus : Le *lean* dans l'administration est, en effet, encore totalement inconnu. Il s'agit d'un tout nouveau *business model*, que nous n'introduisons sur le marché de manière véritablement ciblée que depuis 2007. Il ressort des résultats et évaluations de projets réalisés que 35 % de gain d'efficacité est un objectif réaliste. Malheureusement, on peut donc dire – à l'inverse – qu'un pourcentage tout aussi élevé de travail sans valeur ajoutée est actuellement presté dans nos services administratifs.

Après s'être libérés de leurs tâches opérationnelles actuelles, les collaborateurs peuvent être mobilisés d'une autre manière dans l'organisation : ils peuvent, par exemple, apporter plus d'attention – et autrement – aux clients existants, permettant ainsi à l'entreprise de recevoir de ces clients un plus grand nombre de contrats plus intéressants. Les clients actuels recommanderont à leur tour ce service

amélioré à d'autres entreprises, ce qui se traduira par un chiffre d'affaires plus élevé et par un bénéfice net supérieur.

IEC : Le *lean* peut-il donc être appliqué dans chaque secteur si on consacre une attention suffisante aux collaborateurs ?

Herman Van den Keybus : Effectivement, car tant l'application générale du *lean* que l'approche spécifique de l'« administration *lean* » peuvent être mises en œuvre dans chaque environnement. Mais naturellement, il est également question de culture d'entreprise. Si les collaborateurs se sentent impliqués et respectés, de nombreuses choses sont possibles. Ils essayeront alors d'appliquer utilement le concept *lean*.

Mais parfois, la culture d'entreprise est un obstacle : dans une entreprise où les collaborateurs ne se préoccupent que de leur carrière personnelle sans penser aux intérêts de l'organisation, il est inutile de vouloir mettre en œuvre les principes du *lean*. Le concept *lean* implique en effet qu'on ne travaille pas pour soi-même, mais pour faciliter la tâche du collaborateur suivant dans le processus de travail. Cette approche est inconnue dans notre culture d'entreprise et ne pourra certainement pas être mise en œuvre d'un claquement de doigts. Le *lean* est appliqué de manière particulièrement fructueuse dans les environnements où les collaborateurs peuvent s'identifier à l'organisation qui les occupe.

Luc Chalmet : Deux facteurs sont déterminants pour la réussite ou non du *lean* : le management et le personnel. Tous deux doivent être sur la même longueur d'onde et appliquer le *lean*. En ce qui concerne le secteur des services, une matrice a été établie, où le concept *lean* peut être traduit dans l'administration pour chaque quart du tableau :

		Customer Involvement	
		Low	High
Repeatability (from Service Providers Viewpoint)	Low	Idealized Type (large design)	Custom Type (lawyer)
	High	Transactional Type (invoicing)	Interactive Type (airline)

IEC : En quoi le *lean* se distingue-t-il d'autres méthodes organisationnelles ?

Herman Van den Keybus : Traditionnellement, les entreprises accordent le plus d'attention au fonctionnement opérationnel. Avec l'« administration *lean* », nous approchons l'organisation en sens inverse et nous partons de la comptabilité : en effet, on retrouve tout dans la comptabilité, aussi bien les informations financières que les informations non financières. En tant qu'experts-comptables et conseils fiscaux, vous travaillez toujours avec des informations financières, alors qu'on peut également analyser et même réorganiser toute une organisation à partir d'informations non financières. La comptabilité et l'administration touchent en effet chaque parcelle de l'entreprise. Prêter attention de manière réfléchie aux informations non financières crée des opportunités pour le lancement de parcours d'amélioration durable. Parallèlement à la réalisation de leurs missions opérationnelles, tous les collaborateurs se soucient également des améliorations structurelles et c'est précisément ce sur quoi porte le concept *lean* : l'amélioration continue.

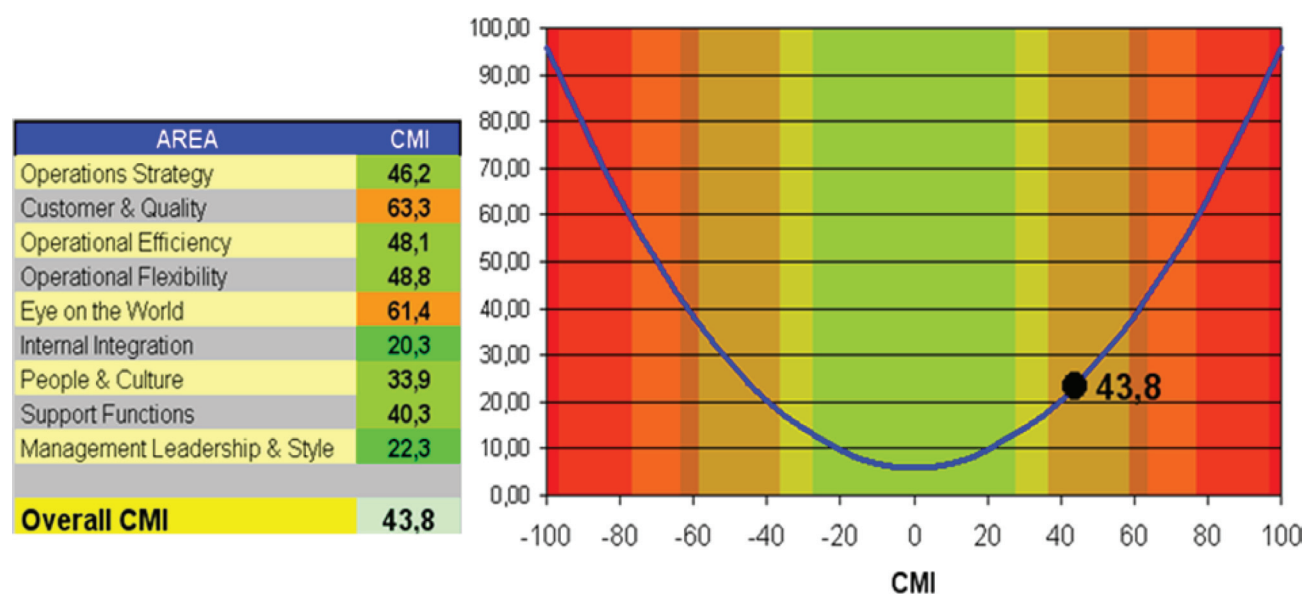
Dans de nombreuses entreprises, les problèmes ne sont abordés et résolus que lorsqu'ils se produisent. Ainsi, les processus de travail deviennent un assemblage de solutions instantanées. Dans le cas du *lean*, la direction de l'entreprise a une vision claire et toute l'organisation suit une approche proactive : les problèmes, les défis et les activités sans valeur ajoutée sont détectés, abordés et résolus de ma-

nière durable, en veillant à ce qu'ils ne puissent plus se représenter à l'avenir.

Une analyse détaillée à partir de la comptabilité et de l'administration permet d'améliorer les processus d'entreprise de manière radicale. L'« administration *lean* » crée une simplification administrative efficace et durable.

Luc Chalmet : Tout est lié à la qualité dans le *lean* : l'entreprise tend à dépasser les attentes des clients. Suite aux nombreuses évolutions du marché, les systèmes des entreprises ne satisfont parfois plus aux demandes des clients. Les entreprises doivent donc être manœuvrables : la volonté et la faculté de procéder rapidement à des changements doivent être présentes. Idéalement, une entreprise affiche un sain équilibre entre le *lean* et la manœuvrabilité. Par ailleurs, une entreprise ne peut aller trop loin dans le *lean*, sinon elle n'aura plus la capacité suffisante pour changer. On peut établir une comparaison avec l'IMC : les personnes qui sont trop maigres n'ont pas une capacité suffisante pour réagir, tandis que les personnes en surpoids ont trop de « déchets ». Il n'en va pas autrement dans le monde des entreprises, où il est possible de mesurer sa santé de manière similaire à l'aide d'un CMI (*Company Mass Index*). On peut ainsi tracer une courbe de mortalité, tout comme pour l'IMC.

L'indice est fixé par secteur sur la base d'indications non financières. Les résultats déterminent la mesure dans laquelle une entreprise est *lean* et « agile ».



IEC : Le *paperless office* est une tendance citée de plus en plus souvent. Quelle place occupe-t-il dans le *lean* ?

Herman Van den Keybus : Le *paperless office* est la forme la plus nette et la plus poussée de l'« administration *lean* ». En 1998, j'ai moi-même

expérimenté le *paperless office* et je suis extrêmement heureux qu'il reçoive finalement l'attention qu'il mérite vraiment : une formation pour cadres dans une école de management.

Il est sans doute utile d'apporter une précision importante quant à la notion de *paperless office* : *paperless office* n'est pas synonyme de « travailler sans papier », mais bien d'archivage plus efficace grâce aux systèmes électroniques. Le *paperless office* est un fait lorsque tous les documents sont disponibles sous forme numérique, permettant ainsi de répondre, quels que soient l'endroit et l'heure, à chaque demande de chaque client ou partie prenante, à condition de se connecter aux systèmes, et ce, sans nécessiter la moindre intervention d'un autre collaborateur.

J'avais déjà organisé une *best practice* de cette approche en 2002 dans le cabinet d'expertise comptable où je travaillais et qui comptait alors une trentaine de collaborateurs. En raison de la demande croissante, j'ai mis en place, depuis 2005, cette méthode d'organisation du travail dans des entreprises ordinaires, chez des avocats et au sein d'autres professions libérales. Fin 2008, la Fédération des notaires de Belgique m'a demandé d'instaurer le *paperless office* dans un projet pilote portant sur dix études de notaires. Au vu des résultats étonnamment positifs, la fédération stimule ses membres notaires à suivre cette voie autant que possible. Et avec le programme « Lean Service & Administration » de l'UAMS, cette méthode d'organisation du travail jouit également d'une considération certaine sur le plan académique depuis 2010.



Luc Chalmet, professeur « Operations & Supply Chain Excellence » à l'UAMS et consultant en « Lean Agility »
(photo Wim Kempnaers)

Tous les documents sont scannés et placés dans une structure claire et compréhensible pour chaque collaborateur. Le papier n'est alors plus utilisé que parce qu'il a une fonction bien précise et non parce que nous y sommes habitués. En faisant un usage optimal des TIC, l'autonomie des collaborateurs et même des managers s'en trouve améliorée de manière exponentielle.

Trop souvent, les entreprises n'utilisent leurs TIC que pour la gestion de données, alors que la gestion des documents est quelque peu négligée. Finalement, les dossiers sont à ce point scindés que différents départements ou collaborateurs disposent chacun d'une petite parcelle des dossiers, sans toutefois en avoir une vue complète. De nombreux efforts doivent encore être déployés dans ce domaine, sinon les entreprises courent le risque de voir encore bon nombre de documents et données critiques pour l'entreprise se perdre dans les boîtes de messagerie des collaborateurs.

Avec le *paperless office*, les fonctions administratives critiques fondent comme neige au soleil

La mise en place d'une structure claire dans une organisation facilite non seulement le travail des différents départements, mais également des débutants, qui voient leur parcours de formation considérablement raccourci. Et ainsi, on applique un élément important du *lean*, à savoir veiller à une meilleure compréhension entre les différents départements et collaborateurs. Avec le *paperless office*, les fonctions administratives critiques fondent comme neige au soleil.

Luc Chalmet : On constate également d'énormes gaspillages dans l'utilisation des mails. Grâce au *lean*, nous apprenons aux collaborateurs à gérer efficacement leurs courriers électroniques. Les méthodes de travail traditionnelles sont laissées de côté et via le *lean*, nous apprenons aux collaborateurs à travailler de manière opérationnelle, mais aussi structurelle. Le *lean* demande de nombreux efforts de la part de chacun, mais il améliore considérablement la qualité du travail et donc d'une entreprise.

Si cet article sur le *lean* a suscité votre intérêt et si vous souhaitez obtenir de plus amples informations à ce sujet, vous pouvez vous adresser à l'UAMS (Sint-Jacobsmarkt 9-13, 2000 Antwerpen – www.uams.be). ●