

LE LEAN DANS LES SERVICES

Les principes du Lean valent dans un bureau sans qu'on y change une ligne. Ce sont les outils qui ne se recopient pas, parce qu'ici le travail est invisible et que la file d'attente n'a pas de forme.

POUR QUI directions générales, opérationnelles et informatiques du tertiaire SERT À décider quoi transposer de l'industrie, et quoi laisser SE LIT EN 10 minutes

LA SÉRIE EN UN COUP D'ŒIL

- C 8 fiches de cadrage · l'ordre et le vocabulaire
- P 10 fiches de principe · ce qui se vérifie sur place
- O 60 fiches d'outil · ce qui se fait, et ce que ça rapporte

POUR TROUVER LA BONNE FICHE

- C-04 L'index complet et le parcours conseillé en huit étapes
- C-02 Le routage vers le bon niveau de cartographie
- C-05 Où part la marge, et comment la chiffrer sur vos volumes
- C-07 La partie développement du Produit, et son parcours
- C-08 Partir du problème, et trouver la fiche à ouvrir

Deux parties : l'excellence opérationnelle, puis le développement du Produit (C-07). L'index complet est en C-04.

1 Ce qui transpose tel quel

Les principes ne parlent ni de tôle ni de dossiers

Cinq principes, choisis parmi ceux du Lean, qui valent à l'identique. Pour chacun : la règle, puis ce qu'elle donne quand on la lit avec des dossiers au lieu de pièces.

La valeur se juge du point de vue du client final

Le service suivant dit ce dont il a besoin ; c'est le client au bout de la chaîne qui dit si le travail a servi.

Le délai se joue dans l'attente entre les mains

Le travail réel tient souvent en moins d'une heure ; le délai se compte en jours.

On n'améliore que ce qu'on peut voir

Il faut rendre visible ce qui attend, puisque rien ne s'empile devant personne.

À charge égale, la variation fait une grande partie de l'écart de délai

Deux services également chargés peuvent avoir des délais très différents.

Ceux qui font le travail savent le changer

Vrai ici aussi, à condition qu'ils puissent modifier la règle, l'écran ou le formulaire.

2 Ce qui change vraiment

Les quatre écarts qui comptent

Quatre différences de nature, qui vont bien au-delà du vocabulaire. Pour chacune : l'écart, ce qu'il implique, et le geste qu'il impose.

Le travail ne se voit pas

Un dossier en attente ne prend aucune place, donc personne ne le compte.

→ Rendre l'attente visible avant toute autre chose : une file affichée, et datée.

Le stock est une file d'attente

Il n'y a ni palette ni rayonnage, mais une boîte mail partagée et une liste.

→ Compter les dossiers en cours, et leur âge, aussi sérieusement que ceux traités.

La variation entre par le client

C'est lui qui décide quand il arrive et ce qu'il apporte dans son dossier.

→ Lisser ce qui dépend de vous, et absorber le reste avec une réserve de capacité.

Le défaut est une reprise que personne ne compte comme telle

Un aller-retour pour pièce manquante n'est presque jamais compté comme un défaut.

→ Compter les reprises comme des défauts, à l'endroit exact où elles naissent.

3 Les faux transferts

Ce qu'on recopie de l'atelier, et qui ne prend pas

Quatre outils qu'on importe tels quels. Pour chacun : ce qu'on recopie, pourquoi ça ne prend pas ici, et ce qui joue le même rôle.

Le chronométrage des postes

Le travail varie d'un dossier à l'autre : la moyenne seule, sans sa dispersion, trompe.

→ Mesurer d'abord le délai de bout en bout et sa part d'attente ; le temps de traitement sert à dimensionner.

Le 5S réduit au rangement

Trier les fournitures agit peu sur le délai, et laisse le souvenir d'une lubie.

→ Appliquer le 5S à l'information : où elle est, qui la tient, quand elle arrive.

Le tableau de production horaire

Plaqué sur un flux non lissé, le tableau devient un mur de retards.

→ Afficher d'abord la file et l'âge du plus vieux dossier ; le suivi par intervalle vient après le lissage.

Le TRS (taux de rendement synthétique)

Transposé, il devient une mesure de l'occupation des personnes, et les saturer allonge les délais.

→ Suivre le délai et la file, garder une réserve : l'attente croît de plus en plus vite avec l'occupation, d'autant plus tôt que l'équipe est petite et le flux irrégulier.

LA TABLE DE CORRESPONDANCE

Une ligne par mot. Colonne de droite : le mot que vos équipes emploient déjà, avant toute traduction du terme d'atelier.

LE MOT	À L'ATELIER, ÇA DÉSIGNE	AU BUREAU, C'EST
Le stock	des pièces qui attendent devant un poste	des dossiers qui attendent dans une file ou une boîte mail
Le défaut	une pièce non conforme, mise de côté	un dossier qui repart en arrière pour être complété
Le poste de travail	un emplacement et une machine	une personne, un écran, et un droit d'accès
Le rythme	le rythme de la demande (takt), sur lequel la ligne se cale	le nombre de dossiers à traiter par jour pour suivre la demande
Le gaspillage	déplacement, stock, surproduction	relance, ressaisie, réunion de suivi, validation sans effet
La ligne, le flux	la suite des postes physiques	la suite des mains par lesquelles le dossier passe
La machine	ce qui transforme la matière	l'outil informatique, et la règle qui vient avec
Le client	celui qui achète le produit ; le poste suivant est un client interne	celui qui attend la réponse au bout de la chaîne ; le service suivant, client interne, fixe ses exigences d'entrée

Ce qui ne se transpose pas

Dit franchement, avant qu'on le découvre

CE QUI N'A PAS D'ÉQUIVALENT ICI

Le stock physique. Rien ne s'empile, donc rien n'alerte : le signal est à fabriquer (tableau, une carte par dossier, limite d'en-cours). C'est, selon nous, la principale difficulté du tertiaire.

CE QUI SE RETOURNE CONTRE VOUS

Le script qui fige la réponse. La variété vient du client, et interdire l'écart transforme l'agent en boîte vocale. Standardiser le processus, pas la réponse.

CE QUI EST PLUS DUR ICI QU'À L'USINE

Changer la règle. À l'atelier, l'équipe modifie son poste ; au bureau, l'écran, le formulaire et la procédure appartiennent à quelqu'un d'autre.

LA PHRASE À RETENIR

Dans un service, ce qui coûte ne se voit pas. Tout le reste en découle.