

## SOMMAIRE



*La Value Stream Mapping des processus administratifs et transactionnels, par François JOUBERT.*

### Séminaire avec visite d'usine

*Lean Training organise un séminaire public sur Besançon (Visite du site LU Kraft), ce Mardi 20 Octobre.*

*Le Lean par l'exemple : industrie de processus agro-alimentaire et industrie d'assemblage*

*Exemples : LU-Kraft et Griesser.*

*Pour toute information, contactez-nous : france@lean-training.eu*

*Téléchargez le dépliant et le bulletin d'inscription sur notre site : www.lean-training.eu*

### *La Value Stream Mapping des processus administratifs et transactionnels*

Les entreprises gagnent en performance notamment en déployant des démarches Lean. Ces initiatives restent cependant principalement orientées vers les activités de production.

Et pourtant, quand on pose la question suivante à un manager : *Est-ce que vous avez des gaspillages (muda) dans vos activités administratives ?* La réponse prend très souvent la forme d'un sourire lourd de sens.

Mais selon un principe bien connu du lean, nous ne traitons que les problèmes que nous voyons. Or, la plupart des muda administratifs, ne sont ni visibles ni quantifiables.

Quelle est la valeur ajoutée d'une activité administrative, et quelle est sa non-valeur ajoutée ? Penser qu'il n'y a pas de valeur ajoutée, c'est déjà refuser de vraiment se poser la question, mais aussi considérer toute activité administrative ou transactionnelle comme étant un « mal nécessaire ».

En d'autres termes, on en accepte les coûts, sans véritablement chercher une amélioration.

Et quand la pression devient trop forte, c'est parfois un service ou une activité qui est supprimé, valeur ajoutée y compris.

La Value Stream Mapping (VSM) des processus administratifs ou transactionnels propose une approche différente, ou mieux, propose de développer la même approche que l'on aurait d'une activité de production. Le but poursuivi sera aussi identique : en priorité réduire le lead-time par suppression des activités à non valeur ajoutée. Si en production on transforme la matière première en produit fini que le client paie ; en administratif on transforme l'information reçue en produit fini en suivant le même processus que la production.

L'exemple suivant, tiré d'un cas réel, illustre l'intérêt d'une VSM : l'entreprise fabrique et commercialise des équipements industriels. Elle en assure le SAV pendant toute la durée de vie de l'équipement, soit plusieurs dizaines d'années. Le délai de livraison (départ usine) d'une pièce de rechange va de 3 à 12 semaines.

Pourtant, 90 % des pièces livrées en 3 semaines sont en stock ! Le taux de service est de 45%.

### Formations sur les mois à venir ...

[Lean Office et Services](#) : 21-22-23 Octobre (Nantes).

[Lean Manager](#) : 17 au 20 Novembre (2 places restantes).

[Lean SMED](#) : 24-25 Novembre (Rennes).

[Jidoka et Autoqualité](#) : 01 au 03 Décembre.

[TPM Advanced](#) : 14-15 Décembre (Strasbourg ou Paris).

Pour toute information et proposition tarifaire, contactez-nous :

formation@lean-training.eu

## La VSM des processus administratifs et transactionnels (suite)...

Quelques semaines après une VSM, le délai minimum passe à 24h, les pièces à long délai voient leur cycle se raccourcir de 2 semaines et les dates de livraison annoncées aux clients sont respectées à 94%.

Comment ?



Visualiser le processus

Le premier apport d'une VSM est de comprendre ce qui se passe et de voir le processus tel qu'il est réalisé sur le terrain. Et là, et c'est une constante, les managers s'aperçoivent toujours du fossé qui sépare l'idée qu'ils se font du processus analysé, de la réalité.

Savez-vous ce qui se passe quand une commande arrive dans l'entreprise ? Entre le moment où le fax, ou l'enveloppe du client passe la frontière de votre entreprise et où quelqu'un touche pour la première fois la matière ou la pièce qui entrera dans la constitution de cette commande ?

Dans notre exemple, toute commande de pièce de rechange subissait le même traitement, que la pièce soit en stock ou qu'il faille la fabriquer, voir refaire des plans.

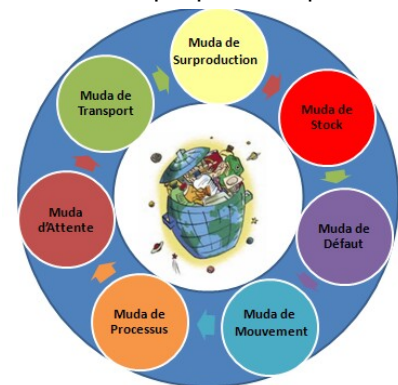
Identifier les muda et dysfonctionnements



Les deux outils nécessaires : les jambes et les yeux. Car c'est aussi sur le gemba que l'on réalise une VSM des processus administratifs.

Les 7 muda traditionnels seront transposés aux activités office, et nous pourrons même trouver un 8ème muda : la sous-utilisation du personnel.

Nous entendons par là, l'incapacité des personnes à réaliser des tâches à leur portée, non par manque de compétence mais n'ayant pas l'autorité pour le faire (attente d'une validation d'un supérieur hiérarchique), ou n'ayant pas le droit d'accès à une transaction informatique par exemple.



### Leçon de japonais 日本語レッスン

Hoshin-Kanri : La traduction la plus employée du terme japonais Hoshin Kanri est le Policy Deployment\*.

Le Déploiement de Politique est le processus par lequel les objectifs de l'usine sont traduits en actions concrètes dans chaque secteur de l'usine, suivant les axes d'amélioration retenus par la société.



9 rue du Général Leclerc  
67270 HOCHFELDEN

TÉLÉPHONE :  
+33 (0)3 88 89 03 79

TÉLÉCOPIE :  
+33 (0)3 88 89 03 79

ADRESSE ÉLECTRONIQUE :  
france@lean-training.eu

SITES WEB :  
www.lean-training.eu  
www.lean-university.com

### **Formation VSM des processus administratifs et transactionnels :**

*Aujourd'hui cette  
formation est disponible  
en INTRA.*

*Elle sera développée en  
session INTER dans  
notre prochaine brochure  
2010.*

*Pour en savoir plus,  
contactez-nous :  
formation@lean-  
training.eu*

### **Rejoignez-nous sur notre forum :**

**www.datalean.com**

Espace réservé exclusivement  
à nos clients.

## ***La VSM des processus administratifs et transactionnels (fin)...***

Caractériser l'activité et mesurer

Relever des données et mesurer la performance des activités seront les difficultés que l'on rencontrera dans la VSM. Très souvent, peu d'indicateurs sont en place, et la variabilité est très importante.

Il nous faudra pourtant relever des données pour dresser une vision claire et fidèle du processus analysé.

Quelques exemples de données:

- ✦ temps opératoire,
- ✦ file d'attente,
- ✦ travail à l'unité ou en batch,
- ✦ % de documents incomplets,
- ✦ temps disponible,
- ✦ nombre de personnes formées,
- ✦ système informatique utilisé,
- ✦ règles de priorités, etc...

La cartographie de l'existant réalisée, la méthode sera similaire à celle d'une VSM en production : faire la cartographie du processus cible en appliquant les règles et principes « lean », et construire le plan de déploiement. Les actions de cette road-map seront orientées selon les 2 axes d'amélioration d'une activité « office » : comment contribuer à la chaîne de valeur ajoutée - du point de vue du Système global -, et comment améliorer la productivité de son service, de son travail (Lead Time, Qualité, etc).

Il est donc impératif que les managers participent à la VSM, puisque nous sommes dans leur sphère de responsabilité.

Notre expérience nous montre que les processus administratifs souffrent fréquemment des dysfonctionnements suivants :

- ✦ pas de standards, façon de faire différente selon les personnes,
- ✦ supports de formation inexistant ou pas à jour,
- ✦ formation initiale insuffisante, assurée par des personnes dont les compétences n'ont pas été validées. Pas ou peu de maintien à niveau des compétences.
- ✦ règles de priorités souvent floues ou aléatoires,
- ✦ peu de management visuel,
- ✦ peu d'indicateurs de performance,
- ✦ mauvaise connaissance des clients et de leurs attentes,
- ✦ manque d'objectifs clairs et objectifs souvent limités au niveau management,
- ✦ ...

Et pourtant,..., ces processus ne sont-ils pas censés, pour la plupart, être des supports aux activités de production, et constituer « *le système nerveux* » de l'entreprise ?

### **La VSM des Processus Administratifs ou Transactionnels :**

**Pour qui ?** Toute activité « office »

- Services commerciaux : devis, commande client, facturation,
- Achats,
- Comptabilité, Finance,
- Ressources Humaines, Formation,
- Logistique : prévisions, planification, préparation de commande,
- Bureaux d'études et R&D,
- Informatique, ...

Participez à la formation LEAN OFFICE pour en aborder  
les prémices, du 21 au 23 Octobre 2009 à Nantes.