

“Lean Office” ou comment optimiser ses méthodes et pratiques de travail ?

A l'occasion du symposium 2008 qui s'est tenu au mois de juin, et dans le cadre de l'avancement du projet 2010, la Direction a mis en avant le principe du Lean Office. L'objectif premier de notre projet d'entreprise est d'assurer notre pérennité dans un environnement de plus en plus compétitif. Hager Group a en ce sens une politique d'amélioration continue qui nous permet de viser l'excellence : l'EffiExcellence.

Pour répondre aux exigences de cet engagement, le groupe a nécessairement besoin des équipes les mieux structurées et qui adoptent des méthodes et une organisation de travail optimales pour atteindre leurs objectifs.

Le Lean Office est un processus qui doit permettre aux collaborateurs des activités tertiaires et de bureau d'appliquer les méthodes gagnantes pour lutter contre tous les types de gaspillages dans le travail.

Le principe fondamental de toute démarche d'excellence est l'amélioration continue. L'optimisation des méthodologies, outils et modes opératoires de nos collaborateurs est essentielle pour se rapprocher toujours plus de l'excellence.

Nous vous l'avions présenté dans l'édition N°16 du Horizon, le Lean est une démarche d'entreprise qui vise à concentrer l'activité de chacun sur ce qui apporte de la valeur ajoutée à nos clients internes et externes. Autrement dit, l'entreprise cherche à combattre tous les types de gaspillages dans les flux et à améliorer la satisfaction des clients à l'aide du Lean.

C'est en général dans les ateliers de production que se forment les méthodes et les bonnes pratiques. Les succès qui en découlent influencent aujourd'hui les autres secteurs d'activités. C'est pourquoi le groupe veut assurer une cohérence entre les démarches d'amélioration continue dans les unités de production et dans les bureaux. Nous nous concentrons ici sur le Lean Office qui concerne les secteurs administratifs.

L'implication des collaborateurs dans la démarche est essentielle puisque c'est grâce aux efforts, aux suggestions et la participation de chacun que le progrès est effectif et continu.

“L'implication des collaborateurs et des managers dans la démarche est essentielle”

La première étape à mettre en place au sein d'un service est le **Groupe Autonome de Progrès (GAP)**, dont les objectifs sont les suivants :

- créer une dynamique de progrès continu au sein d'une équipe de taille réduite,
 - confier une responsabilité au groupe.
- Autrement dit, développer et organiser

- l'engagement de chaque personne,
- confier une réelle autonomie de fonctionnement et respecter les règles de l'entreprise. “Le GAP, pour accélérer le progrès en travaillant mieux ensemble !”
 - mieux travailler ensemble : un maximum de personnes est moteur d'amélioration permanente de la performance de l'entreprise,
 - appliquer les démarches et les outils avec un maximum d'efficacité et surtout de pérennité.



Plus concrètement, l'application du Lean Office dans un service s'observe donc par le développement d'outils et de méthodes :

- **5S (Standards + Management Visuel).** Les objectifs sont : la sécurité et l'efficacité au poste de travail, le développement de l'état d'esprit progrès, et la valorisation des personnes et du lieu de travail,

- **la Relation Client/Fournisseur** qui consiste à réaliser un produit ou un service qui réponde le mieux possible aux besoins du client, à faciliter le dialogue entre les entités de l'entreprise et à responsabiliser chaque personne sur la qualité de son travail,

- **affichage standardisés + TOP Réactivité.** Il s'agit de mobiliser l'équipe sur l'atteinte des objectifs SQCDIE (Sécurité, Qualité, Coût, Délai, Implication, Environnement) sur la durée, organiser le travail, faire remonter les problèmes opérationnels et recueillir les **Idées d'Amélioration** (on appelle Idée d'Amélioration toute proposition qui vise l'amélioration des conditions de travail, des process, de la productivité, de la qualité, des coûts, des délais, de la sécurité et de l'environnement),



Exemple de standardisation des postes de travail à la Comptabilité fournisseurs et immobilisations à Obernai

- **résolution de Problèmes en Groupe (RPG).** Méthode simple mise à disposition des GAP pour résoudre des problèmes et améliorer les résultats.

Un problème est un écart difficile à réduire entre une situation réelle et une situation recherchée. Un Problème = une Source de Progrès.

“Il existe 7 types de gaspillages génériques qu'il convient de transformer en économie”

illogique, perte de temps, manque d'organisation, manque d'information, tâches inutiles, délais injustifiés, etc.) Il existe

7 types de gaspillages génériques qu'il convient de transformer en économie, c'est à dire de les supprimer pour améliorer l'efficacité du travail et augmenter la part de valeur ajoutée.



Exemple de panneau GAP aux Ressources Humaines à Saverne

La seconde étape du Lean Office est de simplifier les flux (produits et informations). Cela passe par une analyse des flux, une définition du flux cible, et l'élaboration du plan d'action pour atteindre la cible. Bien souvent le temps de transformation qui ajoute de la valeur est une faible part du temps total consommé (temps d'écoulement).

L'analyse des processus révélera l'existence de gaspillages (classement de données

Le Lean Office dans l'entreprise a démarré en début d'année 2008, notamment à la Comptabilité fournisseurs et immobilisations à Obernai, aux Ressources Humaines en France, à l'IT à Obernai et à Blieskastel, ainsi qu'en Suisse sur le site de Weber (10 GAP couvrent tous les processus du site de Emmenbrücke : Administration des Ventes, R&D ...). Le déploiement de la démarche sera rendu possible grâce à l'implication de l'ensemble des managers, qui portent le projet dans leurs secteurs et services respectifs. Le Lean Office est, au niveau groupe, coordonné par Carole Bernard – Chargée du déploiement opérationnel et de la coordination des initiatives Lean Office pour les secteurs tertiaires, avec le soutien de Sébastien Weyh – Leader Hager Production System pour le groupe, qui assureront ensemble le suivi et le support nécessaire.

Le Lean Office s'accorde parfaitement avec la volonté du groupe d'impliquer et de faire participer l'ensemble des collaborateurs aux actions de progrès continu, ce qui nous permettra d'assurer notre succès durablement et d'atteindre l'excellence.

