



Point de vue sur...

...le Lean Management

À l'heure où la plupart des projets transverses sont repoussés faute de moyens pour les financer, il en est un qui arrive souvent à rester en haut de la pile : le Lean.

Compte tenu de notre approche orientée sur les réalités concrètes de nos clients, ce point de vue ne cherche pas à être le manuel de référence du Lean Management mais plutôt à remettre en perspective ce concept, compte tenu de son histoire et de ses mises en pratique, et ainsi apporter nos réponses aux questions telles que : Pourquoi en parler aujourd'hui? Concrètement, qu'est-ce que c'est? Comment le mettre en œuvre? ...

Tous au régime!

La traduction de lean, littéralement « maigre », incite à ce mauvais jeu de mots qui n'est toutefois pas dénué de sens. En effet, comme il est possible de parler de lean time (période de « vaches maigres »), il est possible d'**appréhender le Lean Management comme le moyen de réduire le « poids » d'une organisation** et ainsi la rendre plus manœuvrable, et donc finalement lui permettre de **s'ajuster plus rapidement** en cas de changements de contexte.

Les entreprises ou directions faisant face à des réductions budgétaires, alors que leur structure et leurs investissements passés consomment obligatoirement une part importante de ces budgets, voient facilement l'intérêt de changer leurs méthodes de travail, et vite.

Éliminer les activités sans valeur ajoutée

Le « régime » Lean Management fait la chasse aux activités sans valeur ajoutée. Cet objectif directeur permet d'identifier cinq principes : définir la valeur, identifier la chaîne de valeur, obtenir un flux continu, tirer la production, viser la perfection (fig. 1).

Ces différents objectifs cherchent à identifier, puis éliminer, les pertes générées par une organisation et des process non optimisés.

Cette suppression des pertes conduit naturellement à la fluidification de la production (au sens large) et donc à une meilleure maniabilité, objectif permanent de tout dirigeant.

D'abord conceptualisé dans le monde industriel, la réflexion sur le Lean Management s'est ensuite portée sur son application dans le domaine des systèmes d'information au début des années 2000.

Définir la valeur	Plutôt que l'excellence technologique, l'entreprise cherche la satisfaction client
Identifier la chaîne de valeur	Minimiser les phases de gaspillage
Obtenir un flux continu	Utiliser des îlots de production autonomes au lieu de grand centre de production de masse
Tirer la production	Fabriquer juste à temps et en petites quantités pour répondre aux besoins immédiats du marché
Viser la perfection	Impliquer la collectivité dans la recherche de qualité

Fig. 1



Le domaine industriel et ses méthodes d'optimisation et de rationalisation ont été le camp de base idéal pour conceptualiser le Lean Management

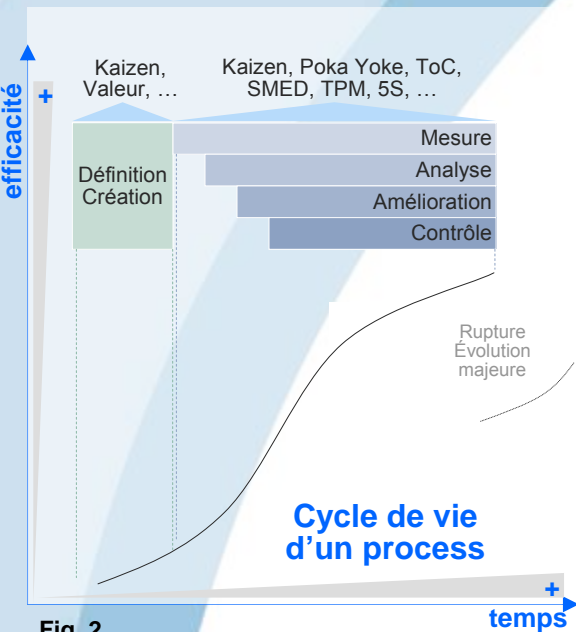


Fig. 2

Le monde industriel, caractérisé par l'importance de ses chaînes de production, est naturellement focalisé sur des objectifs de réduction des temps de production, de réduction des défauts de fabrication, d'optimisation de planification, ...

Les méthodes existantes dans le monde industriel

Chacun de ces objectifs a conduit à la définition et la mise en œuvre de méthodes : Kanban, Kaizen, 5S, 6Σ, ...

Compte tenu des changements induits par ces méthodes dans le travail quotidien, autant d'un point de vue pratique que d'un point de vue état d'esprit, leur mise en œuvre ne peut se faire efficacement que de manière unitaire.

Le « tout, tout de suite » est à proscrire et une vraie réflexion sur le cadencement des mises œuvres doit être menée.

Comment coordonner ces différentes méthodes dans une démarche consolidée d'amélioration?

Il est intéressant pour cette réflexion de partir du cycle de vie d'un process dans lequel on distinguera trois phases principales : la création, l'évolution (avec des besoins de mesure, d'analyse, d'amélioration, de contrôle) et enfin la rupture.

Pour chacune de ces phases, il est possible d'identifier les méthodes les plus pertinentes (fig. 2). Par exemple, dans une phase de création, il est possible de partir d'une formalisation de la chaîne de valeur pour construire le workflow correspondant.

L'intérêt de ce mapping est de savoir quelles méthodes sont envisageables compte tenu de la maturité du process.

Il est possible également d'engager en parallèle des démarches différentes dans des secteurs différents de l'entreprise. Les expériences faites sur un secteur ou process pouvant ensuite servir d'exemple aux autres secteurs / process lorsqu'ils atteignent le niveau de maturité adéquat.

Cette approche sur le cycle de vie des process est transposable à l'organisation et son niveau de maturité.

Le Lean management doit plus être appréhendé comme une philosophie et un ensemble de bonnes pratiques plutôt qu'un système à part entière

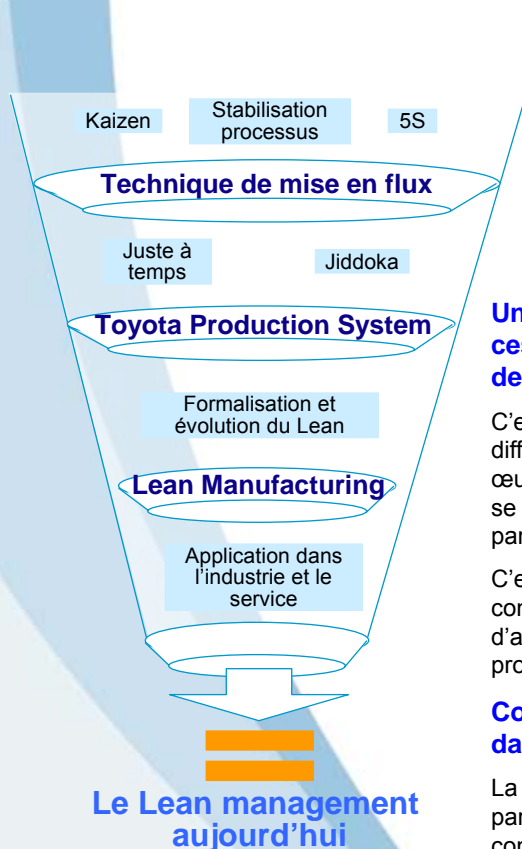


Fig. 3

Un peu d'histoire

Après la seconde guerre mondiale, Taiichi Ohno et Shigeo Shingo créent pour Toyota les concepts de "minimisation des phases de gaspillage" et de "zéro défaut" qui, ajoutés à d'autres techniques de mise en flux, créent le Toyota Production System.

Une première preuve de l'intérêt de ces méthodes survient en période de crise, le choc pétrolier de 1973

C'est pendant cette période économique difficile que Toyota, au travers la mise en œuvre de son Toyota Production System, se démarque de ses concurrents japonais par une meilleure résistance.

C'est ce premier cas d'école qui va concentrer l'attention des industriels, d'abord japonais, sur ce système de production.

Conceptualisation et applications dans différents contextes

La théorisation des méthodes appliquées par Toyota a conduit à la formalisation du concept généralisé de Lean Manufacturing. Les industriels disposent ainsi d'une base de départ qu'ils peuvent ajuster en fonction de leurs environnements et de leurs

méthodes pré existantes. De nouvelles expériences peuvent ainsi être étudiées et conceptualisées (fig. 3).

Enfin, qu'est-ce qui se cache derrière le Lean Management?

Est-il possible de parler du Lean Management comme d'une méthode à part entière? Sans doute en s'autorisant un raccourci, non en étant plus précis.

L'histoire du Lean Management montre bien que sa création s'est faite par l'agrégation de méthodes et bonnes pratiques existantes s'inscrivant toutes dans une logique d'optimisation et de rationalisation.

C'est ainsi plus la philosophie sous-jacente au Lean qui a conduit à agréger ces méthodes existantes, et qui permettra d'ailleurs de continuer à faire évoluer le Lean Management avec la prise en compte de nouvelles méthodes.

Il est donc préférable, plutôt que de méthode Lean, de parler de démarche Lean. Cette précision permet également d'attirer l'attention sur le fait que, comme tout modèle, norme, ... le plus important est de bien appréhender les concepts pour pouvoir appliquer les « outils » de manière pertinente dans une situation donnée.

Le succès du Lean dans l'industrie en a fait un système de pensée que plusieurs ont cherché à transposer dans le service ou l'IT

L'arrivée du Lean Management dans les SI par le biais des méthodes agiles

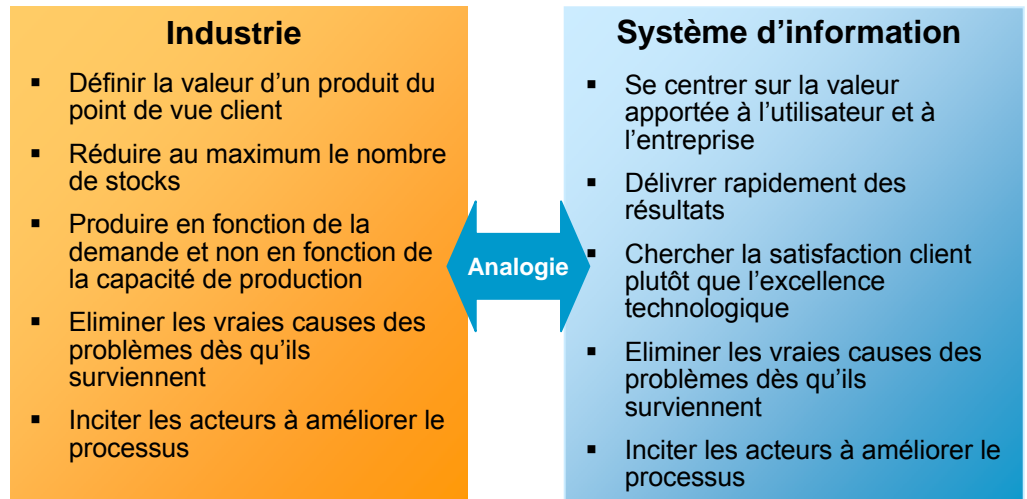
Les principales évolutions récentes en termes de gestion de projet IT ont tourné autour de la mise en œuvre de méthodes dites agiles. L'objectif de ces méthodes est de répondre au réel besoin des utilisateurs en les impliquant plus fortement et en assurant une réactivité forte par rapport à leurs demandes. Cette approche contraste avec par exemple un projet sur une durée de 18 mois, initié sur la base d'un cahier des charges, qui conduit nécessairement à un écart entre le résultat livré et l'attente de l'utilisateur. L'écart provenant notamment de deux éléments : un cahier des charges qui ne réussit pas à formaliser les besoins réels et des besoins qui évoluent avec le temps. Deux leçons principales sont à retirer de ce constat : le **besoin d'interaction avec l'utilisateur** pour pouvoir discuter et challenger son besoin,

le **besoin d'adaptabilité** pour pouvoir prendre en compte les évolutions.

Encore peu d'applications du Lean Management dans les SI

Les approches dans le monde des SI se sont faites en majorité sur la partie développements. Il existe encore peu d'exemples d'application du Lean au niveau d'une Direction des Systèmes d'Information.

Les cas significatifs et visibles sont donc plus à rechercher du côté des entreprises purement IT. Un exemple frappant est la percée réalisée par Google qui a su mettre en place à la fin des années 90 un moteur de recherche focalisé sur la pertinence et la rapidité des résultats (mettant par exemple de côté toute recherche de graphisme attractif).



Penser la DSI comme une entreprise et appliquer à son organisation et ses processus les méthodes d'optimisation éprouvées dans le monde industriel

Pour plus facilement définir comment transposer des méthodes du monde industriel vers les systèmes d'information, il convient de reconsidérer la Direction des Systèmes d'Information comme une entreprise à part entière : fournissant des produits et services à son(ses) client(s) avec des contraintes de gestion et d'administration (budget, ressources humaines, ...).

Il convient alors notamment :

- de clairement **identifier les produits et services fournis** (notion de catalogue de services) et de **définir les niveaux de services** attendus avec les utilisateurs (notion de SLA) pour dimensionner au juste besoin

- d'identifier les différents process et de les mapper avec une cartographie fonctionnelle du métier du client, pour savoir en évaluer les enjeux respectifs

- de définir la chaîne de création de valeurs sur ces process pour identifier les optimisations possibles

Et bien sûr **en anticipant les impacts et le niveau de rigidité induits par tout changement sur l'organisation.**

Certaines démarches d'amélioration peuvent être « repensées Lean » en mettant l'accent sur les aspects propres à ce type de démarche

Les points cités ci-dessous sont quelques exemples de l'approche proposée par Talisker Consulting et intégrée dans ses offres ; au-delà de sujets plus évidents tels que des démarches d'organisation de la fonction informatique ou d'efficacité des processus.

Évaluer le poids d'une structure comme indicateur de performance

Pour la création ou la mise à jour de tableaux de bord, une nouvelle gamme d'indicateurs, permettant notamment d'avoir une vision du poids de la structure et des conséquences en termes de réactivité et de délai, peut être envisagée. Parmi ces indicateurs, citons par exemple : le **nombre de niveaux hiérarchiques** (et la répartition des effectifs dans les différents niveaux), **les temps de décision** (compte tenu des processus et comités existants), **la base de coûts incompressible** (comment les investissements et choix passés impactent les possibilités d'investissement aujourd'hui).

Pour changer, penser aussi à réutiliser

Dans une logique d'optimisation, de l'existant comme des évolutions, trois composantes clés sont à souligner dans une approche Schéma Directeur : l'étroite collaboration avec les utilisateurs nécessaire pour **définir les besoins mais également pour pouvoir les challenger** (la DSI ne doit pas oublier son rôle de conseil notamment par rapport à des choix de technologie, une cohérence globale des systèmes, ...), l'analyse fine de l'existant et de ses capacités en se plaçant dans une **logique de réutilisation plutôt que de changement systématique**, et l'évaluation du TCO (Total Cost of Ownership) permettant d'**anticiper les coûts récurrents induits** par les évolutions.

Fiabiliser ses projections de consommation budgétaire pour identifier les marges de manœuvre

Le sujet Maîtrise et réduction des coûts est par nature déjà très orienté sur des principes de Lean Management. Néanmoins, il convient de rappeler l'importance de deux aspects de la gestion budgétaire qui concourent à une maîtrise des coûts.

Le premier est l'importance de pouvoir **disposer de budgets prévisibles fiables** : la prévision de consommation du budget est l'élément clé permettant aux décideurs d'évaluer la marge de manœuvre dont ils disposent pour arbitrer les différents projets (il est fréquent de rejeter des projets et de ne se rendre compte qu'en fin d'année qu'il aurait été possible de les financer).

Le second, qui doit être lié au premier pour permettre des réductions de coûts, est la définition des **principes de réallocation budgétaire**. Il apparaît nécessaire, d'autant plus en temps de difficulté budgétaire, de sortir d'un système dans lequel des économies réalisées sur un projet par une Direction sont automatiquement réengagées sur d'autres projets par la même Direction. Ces économies doivent être consolidées : soit pour les concrétiser en tant qu'économies en fin d'année, soit pour pouvoir les réallouer sur les projets prioritaires.

Présentation de Talisker Consulting

Spécialisé en stratégie et management des systèmes d'information, Talisker Consulting a été créé par deux consultants spécialisés sur les sujets d'efficacité de la fonction informatique.

Forts d'une expérience acquise au sein de grands cabinets, ils ont souhaité être indépendants des SSII afin de garantir la stricte neutralité de leurs recommandations.

Sur les sujets de stratégie et management des SI, nous accompagnons nos clients Directeurs Généraux, DSI et Directeurs de départements.

Nous intervenons aussi bien en amont, sur des missions de stratégie et de diagnostic, que dans la mise en œuvre d'actions d'amélioration de l'efficacité.

Nos clients font partie aussi bien du secteur privé que du secteur public, de la multinationale à la PME, des structures à gouvernance purement centralisée comme des structures organisées en réseaux à forte gouvernance locale ou régionale.

Nous nous sommes historiquement développés à partir des secteurs de la logistique, de l'industrie et des services publics. Nous avons par la suite développé notre offre, par nature très transverse, dans les secteurs de la banque et de l'assurance, des biens de consommation, de la grande distribution, des services et des télécommunications.