

A la rencontre du marché.

Après avoir commencé notre transformation Lean en production, dans les bureaux, au bureau d'études et avec nos fournisseurs, notre prochaine ascension Lean est de découvrir comment repenser la façon dont nous gagnons nos clients et interagissons avec eux. La production de masse était associée avec "La voie Royale", qui fut "TOUJOURS PLUS GROS" – de plus grosses machines, de plus grosses usines et plus gros entrepôts – alors que de l'autre côté la consommation de masse entraîna à de plus gros magasins de détail, de plus grosses plateformes aéroportuaires et de plus gros hôpitaux. Les consultants prêchaient le credo "dominer ou mourir". L'économie d'échelle était le salut.

De simples preuves empiriques tirées de notre propre expérience nous disent que plus gros signifie souvent de plus longues attentes et plus de frustrations, alors que nous nous démenons, pour trouver ce que nous voulons, pour aller là où nous le souhaitons, ou pour accéder aux services dont nous avons besoin. L'économie d'échelle signifie plus de gaspillages de mon temps et du vôtre.

Les chercheurs Lean ont aussi découvert que l'économie d'échelle aboutit souvent au gaspillage de beaucoup de temps d'employés et de cadres, et autant d'argent – ce que le client en bout de chaîne finit par payer. Des manutentions supplémentaires, de l'entreposage et du transport à l'intérieur et entre ces grosses "boîtes", pléthore de personnel et des systèmes informatiques onéreux pour planifier, communiquer et accélérer ces transferts complexes. Ils savent aussi que des temps de traversée allongés signifient une réponse inappropriée aux besoins réels des consommateurs. Les clients finissent par prendre ce que le système peut livrer. Ils n'ont qu'un choix réduit parce que tout le monde fonctionne comme cela.

Nous savons maintenant que le Lean est une alternative puissante. Donc : quelle est la bonne échelle pour le Lean et à quoi ressemble la route Lean jusqu'au consommateur ? Dans à peu près la totalité des cas Lean signifie plus petit que la réponse actuelle – une enfilade de petites machines simples plutôt qu'une monstrueuse ligne automatisée, des usines judicieusement dimensionnées situées plus près des consommateurs et de plus petits quais de transbordement au lieu de gros entrepôts. Les systèmes peuvent être nettement simplifiés et les coûts en capital peuvent être réduits spectaculairement. Cela signifie également qu'il faut relier toutes les étapes pour que chaque flux de valeur puisse répondre très rapidement et exactement en conformité avec les demandes des consommateurs.

Mais il n'y a plus un seul type de consommateur, clairement défini par son niveau de revenu, son travail ou la façon dont il vit. Ce qui différencie les consommateurs d'aujourd'hui est que leur demande varie au cours de la semaine ou de l'année dépendant du contexte. Regardez autour de vous et vous remarquerez que cela a déjà lieu. Nous utilisons de plus en plus les épiceries et le commerce en ligne aussi bien que les grandes boutiques et les supermarchés de banlieue. Nous mangeons également à l'extérieur et utilisons les prêts à réchauffer plutôt que de cuisiner à la maison. Nous utilisons les centres d'appels médicaux et les parapharmacies autant que les médecins de quartier et les hôpitaux. Dans le futur certains parmi nous achèteront des équipements de diagnostic personnels et souscriront à des systèmes de contrôle de santé par internet. Les voies d'accès aux marchés vont se multiplier pour répondre aux contextes des consommateurs. La répartition entre elles reflètera également le besoin croissant d'économiser le temps de plus en plus précieux des consommateurs.

Nous savons maintenant que la qualité ne coûte pas plus cher. Nous découvrons que si vous construisez les bons accès jusqu'aux consommateurs, une meilleure satisfaction et un meilleur service client ne coûtent pas plus cher également. En fait cela peut tourner au gagnant – gagnant – gagnant pour les consommateurs, les employés et les cadres. Mais la plupart des fabricants ne sont pas préparés à cela et sont toujours agrippés à préserver leur canal de distribution pour écouler les produits qu'ils ont fabriqués sur prévision des mois auparavant.

Une première étape est de prendre conscience des différentes façons dont les clients peuvent aujourd'hui accéder à vos produits et les utiliser. Les consommateurs qui ont besoin d'un engin de chantier peuvent acheter aux détaillants sur stock, peuvent passer une commande spéciale en ligne, peuvent rechercher du matériel d'occasion ou le louer à une société de location. Les caractéristiques de demande de chacun sont très disparates, donc il est difficile de les voir quand c'est filtré par un canal de distribution multiplexé et regroupé en commun dans un système de planification de production. Nous avons besoin de voir les différentes façons dont des produits semblables s'écoulent vers les consommateurs et les gérer différemment.

Une seconde étape est de cartographier les processus que ces différents consommateurs doivent traverser pour choisir, obtenir, utiliser et maintenir le produit. Comparez cela avec la carte de toutes les étapes que vous, vos détaillants ou distributeurs, doivent parcourir pour servir ces consommateurs. Cela révélera les nombreuses possibilités de supprimer les emmerdements, les temps perdus, et les coûts pour le consommateur et le fournisseur. Cela peut être également la première étape pour créer un dialogue avec des clients clé pour ainsi niveler les commandes actuelles et planifier les besoins futurs, pour un bénéfice mutuel.

Une troisième étape est de réfléchir aux alternatives que vous pourrez offrir aux consommateurs dans le futur. Par exemple, expédier directement des lentilles de contact chez eux, aussi bien que par l'opticien, ou le supermarché, ou même en vendant le matériel adéquat pour les leur fabriquer dans la pharmacie locale, ou à la clinique. Si vous ne le faites pas quelqu'un d'autre certainement le fera.

Les fabricants dans les pays à hauts revenus ne survivront que s'ils sont capables de répondre très rapidement aux besoins précis des consommateurs locaux, s'ils peuvent supprimer les strates de coûts pour mettre les produits dans les bras des consommateurs et s'ils peuvent faire correspondre les produits et services qu'ils offrent aux différents contextes dans lesquelles se trouvent les clients. En particulier s'ils peuvent économiser le temps précieux et de plus en plus rare des consommateurs. L'avantage qu'ils possèdent sur les concurrents plus lointains est d'être plus proche de leurs clients les plus sophistiqués – en fait en étant l'un d'entre eux dans leur vie privée! Les services clients délocalisés et les chaînes de distributions longues nous mènent dans la mauvaise direction. Les possibilités futures de croissance sont toutes autour de nous – si seulement nous ouvrons nos esprits pour les voir. Mais il y aura de nombreuses alternatives prometteuses et non uniquement une voie Royale.

Daniel T Jones
Chairman, [Lean Enterprise Academy](http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreDanJones)

Archives des lettres de Dan Jones : <http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreDanJones>

©Traduction : Emmanuel Jallas, www.lysippe.com