

Le lien manquant.

J'ai une super cuisinière, non pas que je cuisine tant que cela. Elle brille, est sophistiquée, et pleines de possibilités, dont la plupart ne me sert jamais. J'étais très heureux de cet objet génial et de son fabricant pendant plus de cinq ans jusqu'à ces dernières semaines lorsqu'elle nécessita sa première réparation.

J'appelais le service après-vente du constructeur et organisait une visite du technicien après de nombreux appels et rappels. Quand le technicien arriva il fût facile d'identifier le problème. En fait j'avais décrit très précisément le problème par téléphone. Mais le technicien n'avait pas eu l'information et n'avait pas les bonnes pièces de rechange. Donc nous avons organisé une deuxième visite.

Lors de la deuxième visite le technicien pensait avoir les bonnes pièces mais les instructions de remplacement semblaient incomplètes. Après une longue discussion téléphonique avec le support téléphonique du constructeur – que j'étais en train de payer parce que le technicien facturait à l'heure – les pièces furent installées. Et elles cassèrent rapidement. Elles n'étaient finalement pas les bonnes. Donc une troisième visite fut organisée.

"Parfait la troisième fois" est une expression courante en Anglais, bien qu'aussi mystérieuse pour le nombre que les cinq pourquoi, six Sigma, et les Sept gaspillages. Et cela semblait être le cas cette fois-ci. Les nouvelles pièces furent installées, la cuisinière fonctionna correctement, et le travail fut fini. Excepté que le technicien – qui termina le travail alors que je retournais bêtement à mon travail – oublia d'aligner la lourde, et massive cuisinière correctement avec les plans de travail de la cuisine, la laissant déborder avec un grand espace derrière. Donc une quatrième visite fut organisée. (Dommage pour la magie du 3).

Maintenant tout va bien. Mais regardons aux temps et coûts inutiles, aussi bien pour moi comme client que pour l'entreprise de service. Je vois cette sorte d'évènements tout le temps : des services support déficients pour les ordinateurs et les liens informatiques au bureau. L'incapacité à maintenir en état de marche ces passerelles, tapis roulants et escalators dans les aéroports. La géniale machine "Lean" que j'observais lors d'une marche du flux de valeur dans une usine très lean qui était indisponible à cause d'une mystérieuse série de pannes.

Ma conclusion : il y a un lien manquant entre les objets géniaux de ce monde – maintenant plus économiques et meilleurs dans de nombreux cas grâce à la pensée lean appliquée à leur conception et à leur fabrication – et le support technique pour ces objets lors de leur vie. Et les penseurs Lean doivent maintenant combler ce fossé.

Ce n'est pas une mince affaire. Si l'on pense à la santé – comme je le fais – comme étant principalement la maintenance de nos corps, à l'industrie des services comme étant majoritairement la vente, l'installation, le contrôle, la réparation, et l'amélioration des objets dont nous avons besoin pour notre vie quotidienne, alors les services et la maintenance représentent une fraction substantielle de l'activité économique dans chaque pays.

Les penseurs Lean ont fait d'énormes progrès ces dernières années dans l'analyse des problèmes de maintenance et de support technique dans les usines. Le mouvement de la TPM (NDT : maintenance productive totale = garantie de disponibilité opérationnelle des équipements à

©Traduction : Emmanuel Jallas, www.lysippe.com

100%) est maintenant mature, même si de nombreuses entreprises – telle que celle que j'ai récemment visité – manque encore d'un robuste "projet pour chaque machine". Les usines qui font principalement de la maintenance, comme les ateliers d'entretien d'avions et de réacteurs, ont également fait de gros progrès. Mais nous n'avons pas été dans le monde de la maintenance externe. L'interaction entre les clients comme vous et moi et les sociétés de service dans le monde n'est sûrement pas plus satisfaisante et efficace qu'au temps d'Henry Ford.

Heureusement cela va changer. Dave Brunt et John Kiff de la Lean Enterprise Academy au Royaume Uni, en collaboration avec Dan Jones, ont récemment formalisé un processus de service et de maintenance très efficace. Comme preuve du concept, ils ont pris la logique lean que nous avons tous appris de Toyota, et l'ont appliqué au commerce automobile. (Étrangement, Toyota montre maintenant un intérêt pour ces idées appliquées à ses revendeurs en dehors du Japon.)

Ce qu'ils ont appris mérite un bref résumé parce que c'est extraordinairement efficace et utile pour chacun dans le domaine des services.

Ils se concentrent sur la réparation automobile et commencent par identifier les processus créateurs de valeur dans cette activité de service. Cela consiste en toutes les étapes créatrices de valeur (et "gaspillantes") nécessaires aujourd'hui pour aller du début à la fin. Dans la réparation automobile cela signifie chaque étape depuis l'appel du client pour un rendez-vous jusqu'à ce que le véhicule soit rendu au client à la fin du cycle de réparation.

Une fois qu'ils ont dessiné une carte des procédés existants, ils se demandent quelle est la performance du procédé pour apporter de la valeur au client et une valeur marchande au fournisseur. Faire ceci nécessite de regarder bien au-delà des mesures typiques de satisfaction du client ("évaluez votre satisfaction du service du revendeur sur une échelle de 1 à 10") pour découvrir à quelle fréquence un travail est réalisé Bon du Premier Coup À Temps (BPCAT)

Le taux BPCAT est rarement mesuré par les revendeurs ou les sociétés automobiles mais c'est la base de la "satisfaction". Et attendez vous au pire : les enquêtes de par le monde faites par l'ICDP (international Car Distribution Program) montrent invariablement que les réparations automobiles sont réalisées Bonnes du Premier Coup À Temps seulement 6 fois sur 10. C'est 1,75 sigma!

Aucun procédé ne peut être amélioré si le travail à accomplir est une découverte continue avec aucune possibilité de planification amont. Heureusement, en "pré-diagnostiquant" soigneusement les véhicules arrivant en réparation il est possible de prédire quel véhicule aura besoin de quel service et de précommander les pièces. Le pré-diagnostic implique une discussion téléphonique ou par e-mail avec le client sur la nature du problème en utilisant une check list pilotée par du personnel avec des bases techniques solides. Un deuxième contact avec le client précédant la réparation confirme qu'il n'y a pas de nouveau problème (et augmente la probabilité que le véhicule sera apporté à temps.) Enfin une inspection du véhicule au moment où il arrive chez le revendeur confirme le diagnostic et fournit au client un devis précis de la réparation.

Dans chaque activité de service peu de types de travaux forment une grande partie du total. Par exemple, des travaux de routine, comme l'entretien en fonction des kilomètres parcourus dans le cas des automobiles. En créant différents flux de valeur – un pour les travaux fréquents qui peuvent être réalisés rapidement, un autre pour des travaux plus complexes qui doivent être pré-diagnostiqués avec soin, et un troisième des travaux pour lesquels le problème n'est pas connu

©Traduction : Emmanuel Jallas, www.lysippe.com

avant une investigation en détail dans l'atelier d'entretien – il est possible de régulariser et d'accélérer le flux de travail pour la plupart des travaux avec d'énormes bénéfices en temps de réponse au client et en productivité du processus.

Même avec les travaux les mieux pré-diagnostiqués et attribués au bon flux de valeur, le flux peut-être encore interrompu si les bonnes pièces, outils, informations techniques et techniciens ne sont pas disponibles au moment auquel le travail doit être effectué. (Notez ma frustration à propos de la réparation de ma cuisinière. Même en essayant d'aider du mieux possible le fournisseur pour diagnostiquer le problème, les bonnes pièces et informations n'étaient pas encore disponibles. Cela obligea à l'arrêt du travail et nécessita une reprise coûteuse en temps.) Donc un fournisseur doit avoir un système robuste pour tirer tous les éléments nécessaires au point d'utilisation juste au bon moment.

Et enfin, chaque étape du process doit être capable, dans le sens d'une qualité parfaite à la source, de façon à augmenter la rapidité tout en évitant les retouches à la fin du processus ou lorsque les problèmes sont découverts par les clients.

Réaliser tous ces objectifs nécessite que quelqu'un soit responsable de la performance de la totalité du processus de service et que des mesures visuelles soient mises en place, telles que des plannings et tableaux de progrès, pour que l'état du process soit instantanément visible et que chaque problème soit identifié jusqu'à ses causes racines.

La conséquence de l'introduction d'un flux Lean de services sera que les réparations pourront être faites BPCAT dans une bien plus grande fraction des cas et à un coût spectaculairement moindre. David et John l'ont récemment vérifié par des expérimentations avec plusieurs revendeurs automobiles en Europe, en augmentant le BPCAT sur les véhicules qui pouvaient être pré-diagnostiqués de 60 à 94% et en diminuant le coût de la réparation typique de 30%. Un service gagnant-gagnant pour le client et le fournisseur de services.

Plutôt que d'être fatalistes sur le potentiel pour les services lean dans l'entreprise pour laquelle vous travaillez, j'espère que vous allez l'aider à prendre la tête dans l'application des techniques lean services. Vous construirez une entreprise plus solide. Et comme d'autres entreprises de services suivront l'exemple de votre société vous obtiendrez un bénéfice supplémentaire. Vous aurez aidé à construire une vie plus satisfaisante pour vous même en tant que client.

Jim Womack
Chairman and Founder, [Lean Enterprise Institute](http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreJimWomack)

Archives des lettres de Jim Womack : <http://lean.enst.fr/wiki/bin/view/Lean/LettreJimWomack>