

Le Lean au service du client
Recension de quelques parcours français

Working Paper n°11
Projet Lean Entreprise, Télécom Paris

Michael Ballé, ESG Consultants
Godefroy Beauvallet, Télécom Paris

Ce texte est la préface à l'édition française de
Le Lean au service du client, de Jim Womack et Dan Jones (Vuibert, 2005).

Rappelez-vous la dernière fois que vous avez tenté d'obtenir l'aide d'un centre d'appel. Souvenez-vous de l'attente interminable, des conseils inefficaces et des remarques qui finissent par installer l'idée que c'est vous, le problème... Avez-vous essayé de prendre le premier vol du lundi matin dans n'importe quel aéroport : la queue à l'enregistrement, la file interminable pour passer la sécurité, la course pour se présenter à la porte d'embarquement avant la fermeture du vol, le tout pour apprendre que le vol est retardé ? Ou bien, tout simplement, avez-vous du faire réparer votre lave-linge et conclu, éventuellement avec l'assistance du technicien débitant un argumentaire aux petits oignons, qu'il était plus simple d'en acheter un neuf ? Alors que les objets techniques ont progressé considérablement en performance, sont de meilleure qualité et bien meilleur marché qu'il y a vingt ans, comment expliquer que les prestations de service ne cessent d'être de plus en plus inadéquates et sources de frustration ? C'est la question que se posent James Womack et Daniel Jones, les auteurs du *Système qui va changer le monde* et de *Système Lean*, qui ont préalablement démontré comment la méthode *lean* a révolutionné la production de biens manufacturiers.

Le « *lean* » est en effet le terme international pour désigner l'approche industrielle de Toyota qui permet d'accroître la satisfaction des clients en augmentant la qualité tout en réduisant les coûts. Cette méthode repose sur l'éradication systématique des gaspillages et le développement des compétences par l'amélioration continue. Dans le cadre de la production, l'approche *lean* a été formalisée ainsi par Womack et Jones : *définir la valeur, identifier la chaîne de valeur, obtenir un flux, tirer la production et viser la perfection*. Inventé dans le secteur automobile, et devenu le modèle dominant – au moins au niveau du discours – dans l'industrie depuis plusieurs années, le *lean* sort progressivement des usines pour conquérir l'ensemble de l'entreprise, et glisse de l'industrie vers les services. Comme le souligne Pierre Lévi, PDG de l'équipementier automobile Faurecia, l'un des leaders du *lean* en France : « *Pour moi, la force du système est l'état d'esprit qu'il implique et qui s'applique aussi bien dans l'usine que dans nos processus administratifs ou dans le développement. C'est une façon de voir, une grille d'analyse, une culture.* »

En France, de nombreux prestataires de services ont ainsi commencé à prendre conscience de la difficulté croissante à fournir un service de qualité, d'une part, et du coût croissant de ce service, de l'autre. Et cela jusque dans les endroits les plus inattendus, comme les administrations

publiques – ainsi qu’en témoigne l’exemple de la direction de l’audiovisuel du Centre National de la Cinématographie (CNC). La direction de l’audiovisuel finance 4000 projets par an, et dans la période 1997-2002, elle a rencontré des problèmes organisationnels croissants : volume d’activité en forte croissance, complexification des procédures et impossibilité de recruter dans un contexte budgétaire difficile. Les délais se sont allongés jusqu’à douze semaines pour traiter un dossier ; les professionnels ne le supportaient plus et étaient furieux. Il fallait absolument faire quelque chose, et vite. En 2002, Laurent Cormier, directeur de l’audiovisuel, et son adjoint Harold Valentin, se sont tournés vers l’approche *lean* et son application à leur activité. Trois ans plus tard, le temps moyen de traitement d’un dossier entre réception et paiement est tombé à trois semaines, alors même que le CNC a absorbé une nouvelle procédure de crédit d’impôt, comptant pour presque 10% d’activité supplémentaire, sans accroissement du nombre d’agents. Que s’est-il passé ? Pour Laurent Cormier, directeur de l’audiovisuel, « *Le regard lean nous a permis de nous recentrer sur le service aux producteurs et sur le traitement des dossiers, et de clarifier les critères de jugement et de succès dans notre mission principale : la vitesse de traitement, la pertinence des choix.* »

Ce mouvement vers les services peut avoir plusieurs sources. Pour certains, comme l’équipementier automobile Faurecia, c’est l’extension progressive et naturelle de la démarche *lean* à l’ensemble de l’entreprise. Comme le souligne Catherine Chabiron, responsable de l’Efficacité du Système Administratif : « *Faurecia, qui applique les techniques du lean dans ses usines, a décidé de dédier une petite équipe (trois personnes à plein temps en moyenne sur l’année 2005) à l’amélioration de la productivité et de la qualité des fonctions support, au siège et en usine (comptabilité clients, comptabilité fournisseurs, gestion de la paie, achats, logistique ...), par le biais des techniques lean. L’équipe a remboursé son coût annuel en trois mois (sous la forme de postes supprimés ou de coûts évités) en 2005.* »

Pour d’autres, c’est une veille active sur les démarches structurées de transformation qui conduit à retenir le *lean* comme outil d’amélioration. Marie-Pia Ignace, directrice de projet, se rappelle les débuts de l’expérience de BNP Paribas : « *En 2005, BNP Paribas a démarré un programme d’amélioration de ses processus basé sur la méthodologie lean. Nous avons commencé par tester l’approche sur deux processus, l’un informatique et l’autre de back-office. Les premiers résultats obtenus - réduction des stocks, amélioration de la qualité, amélioration de la productivité - nous ont décidé à lancer d’autres projets et à construire un programme sur plusieurs années.* » D’autres, enfin, sont poussés par la nécessité. Pour Bernard Jacob, responsable du premier programme *lean* mis en place par France Télécom et aujourd’hui responsable des achats France pour les travaux réseau, « *le constat initial a été celui, fin 2002, de la situation financière difficile du groupe. Un plan d’action lean a été mis en place pour gagner 30%*

d'efficacité dans les interventions sur le réseau, une activité qui concernait près de 10 000 personnes. L'objectif a été atteint en trois ans, avec un peu plus de 22% de réduction d'effectifs et 10% de réinternalisation de tâches jusqu'alors sous-traitées. »

Cette appropriation du *lean* dans les services est une nécessité en France. En effet, les services occupent les trois-quarts de la population active dans notre pays, et les entreprises françaises *leaders* sur leur marché sont souvent des entreprises de service (c'est le cas de 22 valeurs du CAC 40). De plus, les services se sont longtemps crus protégés de la fuite des activités industrielles vers les pays à bas coûts salariaux, l'une des raisons pressantes urgentes de faire du *lean* dans l'industrie. Ce n'est plus le cas. La mondialisation touche désormais les grandes entreprises de services qui peuvent soit délocaliser leurs activités de *back-office*, ou tout simplement les externaliser localement. Comme le soulignent Roger Altman, Jason Bordoff, Peter Orszag et Robert Rubin, « *la concurrence internationale ne se limite plus à l'industrie ; de manière croissante, les salariés de pays comme la Chine ou l'Inde sont compétitifs dans des secteurs de haut niveau et à salaires élevés. Cette concurrence est vouée à croître dans tous les services qui peuvent être délivrés électroniquement à grande distance sans dégradation marquée de la qualité. La révolution des communications internationales permet de délocaliser à grande distance des services à forte valeur ajoutée jusqu'alors considérés comme indéplaçables, de la banque d'investissement à la lecture des radioscopies.* »¹ C'est pourquoi l'amélioration de la productivité dans les services est une question cruciale pour notre pays dans les années à venir. Dans ce contexte, il est urgent de formuler une vision d'un modèle efficace de service fondé simultanément sur la satisfaction des clients et la baisse des coûts opérationnels – ce que Jim et Dan proposent avec *Le Lean au service du client*. Avant de leur céder la parole pour qu'ils vous présentent les expériences qu'ils ont observées et les conclusions qu'ils en tirent pour les entreprises de service et les services administratifs qui souhaitent utiliser l'approche *lean* pour progresser, nous voulons simplement illustrer par quelques exemples français les deux clefs fondamentales du *lean* dans les processus de service :

- *Chaque client compte* : il s'agit de sortir d'une vision statistique du service rendu pour se rendre compte que chaque interaction avec chaque client est importante, pour le client bien sûr mais également comme opportunité d'amélioration pour le prestataire ;
- *La situation normale compte* : il faut convaincre un management qui se consacre à la gestion des exceptions que son rôle est de développer des personnes et des systèmes qui sauront

¹ « The Hamilton Project. An Economic Strategy To Advance Opportunity, Prosperity and Growth », New York: The Brookings Institution, avril 2006.

prendre en charge l'ensemble des situations qui se présentent et non de se substituer aux agents pour gérer les crises.

La démarche *lean* est bien plus qu'une méthode d'organisation supplémentaire : elle véhicule une attitude particulière à l'égard des clients. Un des apports fondamentaux de cette approche dans l'industrie manufacturière est la notion que *chaque pièce compte* – et c'est cette conviction qui fonde les progrès spectaculaires obtenus dans la qualité des biens d'équipement au cours des dix dernières années. Les entreprises de service, jusqu'ici protégées de la concurrence globale, ont encore à vivre cette prise de conscience alors que la mondialisation commence à les toucher également. Bref, *chaque client compte* et chaque interaction doit le satisfaire. Combien de fois entendons-nous les prestataires de plaindre de leurs clients ! Les entreprises de service ont tellement de clients à gérer qu'elles ont tendance à penser en termes statistiques plutôt qu'en termes de satisfaction individuelle. Pourtant, l'expérience du client dans les services est impitoyable : si une compagnie aérienne se contente de 80% de ses vols à l'heure, cela signifie qu'une personne qui fait deux aller-retour dans la semaine a presque deux chances sur trois d'essuyer au moins un retard conséquent – et d'être peu satisfaite, surtout si elle n'a pas d'alternative évidente. L'approche *lean* éclaire cette exigence. Pour Marie-Pia Ignace (BNP Paribas) : « *Un des grands bénéfices du lean tient à un regard qui s'affine sur les attentes du client et la façon d'y répondre. Par exemple, dans le domaine des virements internationaux, nous exécutons des opérations pour que des montants, en euros ou en devises, circulent entre les comptes de nos clients et de leurs fournisseurs (ou de leurs propres clients). La qualité à atteindre s'évalue en termes de fiabilité au niveau des comptes, des montants, des devises et des délais. Entrés dans la démarche lean, les collaborateurs se sont aperçus que certains clients avaient des difficultés à décrire ces informations à leurs clients, ce qui retarde l'arrivée des paiements et les oblige à retenir les marchandises en France. Ils ont donc mis au point des systèmes de RIB internationaux qui facilitent la vie de nos clients. Le lean nous incite à sortir de nos habitudes en matière de qualité et à mieux voir nos clients.* »

Les clients peuvent également être internes aux entreprises – notamment quand le service à améliorer est celui rendu par un service administratif au reste d'un groupe. La notion clef pour l'analyse des relations clients-fournisseurs intra-groupe est celle de « retouches ». Catherine Chabiron, de Faurecia, témoigne : « *Dans un processus administratif, on fait tellement de retouches qu'on ne s'en rend plus compte : dossiers ou documents incomplets, validations manquantes, données erronées à contrôler et à corriger, interfaces entre systèmes fonctionnant mal, mauvaise utilisation d'un système ou d'un document faute de formation... La première difficulté est donc d'apprendre à repérer les retouches. Nous avons mis en place à cet effet des méthodes de management visuel, inspirées de celles pratiquées dans nos usines (isoler les retouches dans des*

bannettes rouges, par exemple), et par une mesure de la non-qualité (not right first time). Nous recherchons ensuite l'élimination des causes profondes du problème rencontré le plus fréquemment. Pour cela, la seule méthode efficace consiste à aller physiquement rencontrer les acteurs en amont du processus où la retouche a été observée, avec les documents ou les données défectueuses. Sur place, on repère et analyse les dysfonctionnements à la source de la retouche, pour en éliminer à leur tour les causes profondes. Cela consiste à confronter les différents acteurs impliqués aux éléments du problème, à tester et confirmer les facteurs, à faire des expériences de modification du processus, à en mesurer les résultats, et à itérer ce processus jusqu'à parvenir à un état amélioré et stabilisé. »

Il ne suffit pas de faire des campagnes de communication pour expliquer que la satisfaction du client est primordiale, mais bien de l'obtenir en pratique, pour *chaque client*. L'ampleur de la tâche peut paraître démesurée. Par exemple, comment s'assurer dans un centre d'appel que chaque client reçoit un accueil et un conseil satisfaisants ? Comment garantir que chaque demande de crédit ou d'assurance satisfait l'immense diversité des clients, avec leurs besoins spécifiques et leurs particularités psychologiques ? En effet, l'interaction dans le service n'est pas une simple livraison de pièce, mais un échange entre *des personnes*, avec tout l'arbitraire que cela implique. Peut-on standardiser des processus humains ? Sans doute pas. Cependant, il est possible de standardiser le cadre de travail dans lequel l'interaction se produit. Si les collaborateurs savent clairement ce que l'on attend d'eux, s'ils ont les informations nécessaires à portée de main, s'ils obtiennent des réponses rapides et précises de leurs collègues en *back-office*, et s'ils ont à leur disposition des scripts clairs pour expliquer les différents cas de figure aux clients, les chances que l'entretien se passe bien sont grandement augmentées.

Là est la profonde révolution managériale *lean* : une obsession pour la stabilité de *chaque cycle de travail*. Plus l'entreprise est grande, plus les managers ont tendance à faire l'hypothèse implicite que le système « fonctionne » et à se concentrer sur les grands feux à éteindre. Par conséquent, leur pratique managériale se réduit souvent à trouver des réponses exceptionnelles à des situations exceptionnelles. Travailler dans la perspective *lean* est, pour la plupart des managers, un choc et une révélation. Le « système » fonctionne mal ! Mille détails empêchent les interactions quotidiennes entre les collaborateurs et leurs clients externes ou internes de se passer de manière satisfaisante : le formulaire est mal conçu, les codes sont ambigus, l'information est fautive ou en retard, les explications sont confuses, etc. En travaillant sur le terrain avec les collaborateurs pour stabiliser chaque interaction de façon à ce qu'elle se passe bien, les managers découvrent une source de motivation et d'efficacité inespérée. De plus, une connaissance détaillée

des processus permet de mieux comprendre les situations exceptionnelles, mieux les anticiper et y répondre avec plus de réactivité.

Il s'agit d'une véritable transformation managériale dans la mesure où elle demande aux hiérarchies de s'intéresser au détail du travail des agents *en situation normale*, et à les impliquer dans de la résolution de problèmes pour améliorer les processus de travail en continu. Il ne s'agit pas de faire des efforts surhumains pour satisfaire un client important ou difficile, mais de créer un système dans laquelle chaque situation de service résout complètement le problème du client, sans gâcher son temps en lui fournissant ce qu'il veut, quand il le veut, où il le veut et sans qu'il n'ait à revenir dessus. Le rôle des managers en est changé du tout au tout. Pour Marie-Pia Ignace (BNP Paribas), « *le premier bénéfice inattendu du lean a été une montée en compétence réelle et rapide de nos managers opérationnels. Animer des réunions régulières sur la performance de leur activité, s'engager dans la résolution de problèmes et obtenir des résultats, avoir la possibilité de lancer leurs propres expérimentations : tout cela les transforme, ils s'en disent satisfaits et leurs interlocuteurs hiérarchiques comme fonctionnels perçoivent la différence.* » Cette modification du rôle du management implique un engagement d'autant plus fort. Selon Laurent Cormier (directeur de l'audiovisuel, CNC), « *pour réussir, il faut que toute la hiérarchie du groupe soit impliquée. Il faut s'impliquer soi-même totalement ! Mon adjoint et moi-même participons aux ateliers sans en manquer une minute.* »

Womack et Jones proposent six principes sur lesquels bâtir des solutions *lean* pour satisfaire le consommateur final. Ils exposent le cas d'entreprises, petites et grandes, qui pratiquent ces six principes :

1. Résolvez entièrement notre problème. La chaîne de magasins britannique Tesco propose à ses clients de choisir entre plusieurs modes d'achats (une boutique au coin de la rue, un petit supermarché, une grande surface, un hypermarché ou chez soi en ligne) en fonction des circonstances (selon qu'ils sont pressés ou non, par exemple), et non d'improbables caractéristiques intrinsèques (peut-on vraiment classer les individus en fonction de leur « préférence pour un très large choix » ou « pour des prix bas »?). Chez Tesco, ce sont les passages en caisse en magasin qui déclenchent automatiquement les décisions de réapprovisionnement en entrepôt (en flux tirés), l'ensemble des achats pour tous les types de magasins sont faits par la même centrale d'achat et les livraisons des magasins sont organisés en « tournée du laitier » (*milkerun*), un même camion livrant successivement plusieurs magasins.

2. Ne gâchez pas notre temps. Par exemple, Simao, grande chaîne portugaise de réparation automobile, a incorporé à la prise de rendez-vous un pré-diagnostic standardisé au téléphone, ce qui permet de planifier très efficacement le calendrier des réparations et la commande de pièces. Cela a impliqué d'investir dans la compétence du personnel qui interagit avec le client et de mettre l'organisation au service de ces personnels.

3. Fournissez exactement ce que nous voulons. Dans les boutiques de la taille d'un timbre-poste de la chaîne japonaise de petits magasins de quartier 7 Eleven, on trouve sur étalage des produits différents en fonction du jour de la semaine, de l'heure de la journée et des conditions extérieures (météo, actualité). 7 Eleven propose même des sushis, dont la fraîcheur est la première qualité. Pour ce faire, 7 Eleven a mis en place au début des années 1980 un système de livraison en flux tirés sous la houlette de Taiichi Ohno lui-même. Leurs magasins reçoivent aujourd'hui quatre livraisons par jour organisées en « tournée du laitier », ce qui leur permet de faire tourner leur stock quelques 55 fois par an.

4. Fournissez-le exactement là où nous voulons. Greenfield Health a amélioré la qualité des soins ressentie par le patient tout en divisant par deux le nombre de visites qu'un patient doit faire chaque année chez son médecin. Comment ? En mettant en place chez ses patients atteints de maladies chroniques des outils simples de mesure et en promouvant une communication fréquente (par mél ou par téléphone) entre le patient et son médecin. De la même manière, Nike a choisi de fabriquer aux États-Unis les sacs personnalisés qu'il vend sur le marché américain. En examinant l'ensemble des coûts de cette fabrication, il leur est apparu que ces sacs produits aux États-Unis, donc à un coût de main d'œuvre élevé, leur reviennent au total moins cher que les sacs standards fabriqués en Chine et acheminés jusqu'en Amérique (en prenant en compte les coûts de fabrication, mais aussi les coûts de transport, de stockage et en tenant compte des sacs fabriqués mais non vendus en fin de saison).

5. Fournissez-le moment où nous le voulons. C'est sans doute Dell qui a pris le plus à cœur de produire et de livrer à la fois « instantanément » et « sur commande ». Cela l'a conduit à des innovations de *process* impressionnantes (un ordinateur est aujourd'hui assemblé à partir de 15 modules, contre plus de 1000 pour une voiture, par exemple).

Cependant, l'absence de lissage de la demande conduit à des difficultés récurrentes d'approvisionnements, qui conduisent aujourd'hui Dell à exiger de ses sous-traitants qu'ils maintiennent des entrepôts considérables à proximité de ses usines, à faire expédier par avion des composants et à tenter de modifier les choix initiaux des clients en proposant des offres spéciales ou des rabais pour les orienter vers les modèles disponibles. Dans le domaine de la santé, Kaiser Permanente, l'une des plus grandes mutuelles américaines, a réorganisé l'ensemble de sa planification de rendez-vous médicaux pour permettre à chaque patient de voir son médecin le jour-même. Pour ce faire, elle a utilisé les outils *lean* classiques de fractionnement et de lissage (*Takt time*, réorganisation des tâches). Le nouveau système, en éliminant le « stock » de patients à voir, a amélioré les relations patient/docteur, ce dernier n'étant plus chroniquement en retard.

6. Résolvez nos problèmes de manière définitive. Par exemple, Fujitsu UK, spécialiste d'infogérance de systèmes d'information d'entreprise, propose des contrats de maintenance rémunérés non pas au nombre d'appels clients mais au nombre de postes maintenus, incitant ainsi les deux parties à supprimer les causes profondes d'interventions, et non à minimiser le temps de support en proposant des solutions qui ne suppriment pas la cause de panne. Pour ce faire, Fujitsu considère chaque panne qui lui est rapportée comme un symptôme touchant potentiellement l'ensemble du parc, puis mène une recherche de cause profonde pour éliminer cette cause de panne du parc tout entier.

En tant que consommateurs de services, nous ne pouvons qu'espérer que l'approche *lean* aura dans ce domaine le succès qu'elle a eu dans l'industrie manufacturière. En tant que managers d'entreprises de service, le *lean* dans les services est une opportunité exceptionnelle de prendre au sérieux le problème fondamental de la relation de masse entre des collaborateurs prestataires et une multitude de clients plutôt que de continuer à rechercher des solutions de facilité dans des systèmes informatiques de plus en plus lourds, coûteux et qui éloignent chaque jour un peu plus les équipes d'un souci du contact humain. *Le Lean au service du client* propose une vision managériale et une méthode pratique pour mettre, réellement, le client au cœur de la prestation de service.