



## Compte rendu de la 2<sup>ème</sup> journée thématique Lean dans les Services

Au-delà des expériences partagées et des résultats annoncés, je vous propose de retenir de cette journée consacrée au lean dans les services comment les principes du lean venus de l'industrie s'appliquent dans les services et pourquoi une démarche lean, dans ce domaine, va se traduire de façon pourtant très différente.

Toyota représente la source d'inspiration et le modèle de management de référence en matière de lean. Le Faurecia Excellence System s'inspire du modèle Toyota et est déployé dans 190 usines depuis de nombreuses années. Quand Alain Audenino de Toyota et Catherine Chabiron de Faurecia expliquent comment le lean s'adapte aux activités de services, ils nous font bénéficier d'années d'expériences et de réflexions sur la méthode.

Quels enseignements pouvons-nous en tirer ?

### **Services et industrie – les points de convergence**

Cette convergence s'exprime bien sur plus dans la philosophie de la démarche d'amélioration que dans le détail des actions entreprises. Voici trois éclairages :

1. L'amélioration est une certitude.

Cela ne veut pas dire qu'il soit facile de voir des pistes d'amélioration mais il est *certain* que chaque opération peut être améliorée, si on en a la volonté.

Ce principe fondateur de la démarche d'amélioration dans l'industrie s'applique avec la même conviction dans les services. Les témoignages de la journée ont conforté l'idée qu'il est possible de s'améliorer via le lean dans des domaines extrêmement variés tels que les services après-vente, les centres d'appels, la comptabilité fournisseur, le support informatique aux utilisateurs ou encore les services financiers.

2. L'amélioration passe nécessairement par la pratique du « Gentchi Genbutsu » (présence sur le terrain).

Et que fait-on sur le terrain ? La méthode est précise, identique à celle du monde industriel :

- choisir un projet ou un thème
- comprendre le statut actuel et les objectifs à atteindre

- analyser les données pour identifier l'origine des causes
- établir des contre-mesures
- mettre en œuvre les contre-mesures
- vérifier les effets des contre-mesures
- standardiser

C'est dans ce cadre méthodologique que l'on mettra en œuvre la boîte à outil lean, qui s'applique en s'adaptant au contexte du service.

Paul Gette, de Fujitsu Services, a ainsi montré comment les principes du management visuels sont mis en œuvre sur un help desk informatique, activité qui consiste pourtant à manager ... des informations invisibles.

3. la démarche lean rend les opérationnels et leur management responsables de l'amélioration de leur propre efficacité.

Ce principe a de multiples conséquences :

- la structure fonctionnelle a alors pour rôle de piloter les améliorations plutôt que de les imposer,
- le management doit se former à la gestion des projets d'amélioration et à la motivation des équipes,
- les opérateurs participent à l'identification des problèmes de leurs domaines et à leur résolution.

Pierre-François Maillard, d'EDF Branche Entreprises, a montré comment ce principe est mis en œuvre depuis trois ans dans un centre d'appels qui gère avec constance une démarche d'identification de problèmes – résolution de problèmes - standardisation.

Point important, en corollaire de ce principe de responsabilité : l'entreprise dans son ensemble assume les conséquences des expérimentations, qui peuvent se traduire par des succès comme par des échecs. Mais elle est extrêmement exigeante sur l'apprentissage (quel enseignement tire-t-on de son expérience ?) et la nécessité de se remettre en question autant qu'il le faudra pour atteindre les résultats attendus.

### **Service et industrie – les divergences**

Si les principes et les outils du lean s'applique de façon très voisine dans les secteurs de l'industrie et des services, la journée a permis d'évoquer deux différences marquantes entre ces deux domaines.

1. gentchi genbutsu (« présence sur le terrain ») et dispersion géographique.

Aller sur le terrain dans le domaine des services peut se traduire par des déplacements dans une multitude d'unités dispersées géographiquement, de tailles et de contextes différents, mais pouvant

faire des métiers identiques. Ainsi le réseau de Toyota représente 315 sites en France, petits et grands, installés dans de grandes agglomérations ou dans des zones plus rurales. Par opposition, il n'existe qu'une usine Toyota en France.

Concrètement, cela veut dire que déployer le lean dans les services se traduit par une multitude de projets, chacun s'adressant à une activité et une équipe opérationnelle. Et il n'y a pas d' »économie d'échelle « car la démarche lean dit que chacun doit apprendre l'amélioration en conduisant son propre projet.

Même si ce projet ressemble à un autre.

## 2. impact économique des résultats obtenus

Les ordres de grandeur de l'amélioration lean, dans les domaines de l'industrie et des services, sont totalement différents.

Alain Audenino présente ainsi une action d'amélioration dans l'usine qui permet d'obtenir 4 secondes de réduction de temps cycle et donc 1 500 euros par an de réduction de coût. Par comparaison, l'action de réduction des temps de vente des véhicules d'occasion permet de dégager une marge brute supplémentaire de 311€. Par véhicule vendu.

Arval annonce de son côté une ambition économique de 20 M€ pour son programme lean, sur 3 ans.

D'où provient cette différence de résultats entre industrie et services ? D'une culture plus ancienne de l'amélioration dans l'industrie, qui rend les gains plus difficiles, alors que dans les services nous en serions encore à trouver les « low hanging fruits » (les fruits sur les branches basses de l'arbre).

Le résultat en vaut donc la peine, même si, selon Alain Audenino, il est plus difficile de déployer le lean dans les services\*.

Il me reste à vous souhaiter détermination car le changement génère la résistance, rigueur dans vos résolutions de problème et ouverture d'esprit pour identifier et promouvoir des solutions innovantes et totalement pragmatiques. Mais le voyage en vaut la peine.

Marie-Pia Ignace

Membre fondateur de l'Institut Lean France

\* réflexion que les experts du lean dans l'industrie contestent unanimement 😊