

PAR OÙ COMMENCER

Soixante-dix-huit fiches en deux parties, chacune tenant sur une page et se lisant seule. Cette page dit dans quel ordre s'en servir, et où trouver chaque fiche.

POUR QUI directions générales, opérationnelles et informatiques, responsables d'offre **SERT À** trouver la bonne fiche, et l'ordre dans lequel les prendre

SE LIT EN 5 minutes **SOURCE DE LA SÉRIE** J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008, sauf mention contraire sur la fiche

TROIS FAMILLES, TROIS USAGES

Cadrage · l'ordre et le vocabulaire		8
Principes · ce qui se vérifie sur place		10
Outils · ce qui se fait, et ce que ça rapporte		60

Une fiche de principe se distribue. Une fiche d'outil se met en œuvre. Une fiche de cadrage se lit avant les deux autres.

1 Le parcours de l'excellence opérationnelle

Partie 1 · huit étapes, dans cet ordre

L'ordre compte plus que le nombre. Chaque étape suppose la précédente.

- Lire C-01** pour fixer le vocabulaire.
Sans lui, chaque mot désigne deux choses.
- Lire C-05** pour situer le gisement.
Trois familles de perte, et les trois nombres qui les chiffrent chez vous.
- Lire P-05 et P-04.**
Ce sont les deux principes qui expliquent le plus de situations.
- Faire O-13, puis O-14.**
Voir ce qui se perd, et aller le voir sur place.
- Lire C-02, puis faire O-05.**
Le niveau 1 avant tout le reste. Selon Bicheno, de l'ordre de la moitié du gisement.
- Faire O-20, et le refaire si le volume de demandes monte sans raison.**
Souvent l'un des plus gros gisements du tertiaire.
- Tenir le flux : O-15, O-16, O-17, et O-10** à chaque problème qui revient.
C'est la partie qui dure.
- Lire C-06** avant d'automatiser, puis faire **O-25**.
Auditer, rationaliser, puis automatiser. L'ordre n'est pas négociable.

2 Le parcours du développement du Produit

Partie 2 · huit étapes, pour concevoir une offre

L'offre et le système qui la délivre se conçoivent ensemble. Ce parcours est détaillé en C-07.

- Lire C-07, puis P-08 et P-07.**
Les règles avant le projet, et les deux principes qui tranchent le plus de décisions.
- Faire O-40, puis O-02.**
Partir de ce que le client cherche à faire avancer, pas de la solution.
- Faire O-42, puis O-41.**
Un segment de départ étroit, et un seul résultat chiffré.
- Faire O-43, puis O-44 et O-45.**
Ce qui peut faire tomber l'offre, testé avant d'engager un euro.
- Faire O-46, avec O-24 et O-01.**
Prototyper en montant la fidélité, du jeu sur table aux vrais clients.
- Faire O-48 et O-47, puis O-49** avant tout développement.
Les exigences se déduisent de la promesse faite au client.
- Faire O-52, puis O-53.**
Tester sur de vraies personnes, puis piloter avec des critères d'arrêt écrits avant.
- Faire O-54, puis O-57 avec O-27.**
Lancer sans casser le service, puis trier le portefeuille.

Comment s'en servir

Quatre règles, pour que la série tienne

UNE FICHE À LA FOIS

Chaque fiche porte un exemple chiffré qui sert d'étalon. Distribuer la série entière produit une bibliothèque, et rien de plus.

REFAIRE LE CHIFFRAGE

Les fourchettes des exemples valent pour le cas type décrit sur la page. Elles se refont sur vos volumes avant toute présentation.

LE CADRAGE AVANT L'OUTIL

Un outil appliqué au mauvais niveau produit un résultat réel et un effet d'ensemble nul. C'est le sujet entier de C-02.

LA PHRASE À RETENIR

Le plus difficile n'est pas de choisir l'outil. C'est de résister à l'envie de commencer par le troisième niveau.

L'INDEX DES SOIXANTE-DIX-HUIT FICHES

Se lit colonne par colonne, de haut en bas. Pour partir d'un problème : C-08. **C** cadrage **P** principe **O** outil

PARTIE 1 · L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DES SERVICES

C-01 à C-06 · C-08 · P-01 à P-06 · O-01 à O-39

C-01	Le Lean dans les services le vocabulaire, ce qui ne se transpose pas	O-01	Le service blueprint niveau 2 · interactif
C-02	Cartographier en trois niveaux l'ordre des niveaux, le routage	O-02	Le modèle de Kano trier les attentes du client
C-03	Le déploiement de la stratégie hoshin kanri · le calendrier de l'année	O-03	Le lissage de la charge heijunka
C-04	Par où commencer cette page	O-04	La refonte d'un flux kaikaku
C-05	Où part la marge dans un service trois familles de perte, et leur chiffrage	O-05	Le cadrage du système niveau 1 · près de la moitié, selon Bicheno
C-06	Ce que trouve un diagnostic auditer, rationaliser, puis automatiser	O-06	La carte de flux transactionnelle niveau 2 · transactionnel
C-08	Partir du problème six familles de problèmes, la fiche à ouvrir	O-07	Les trois tableaux du sur mesure niveau 2 · sur mesure
P-01	La réserve de capacité chargé à cent pour cent, aucun délai tenu	O-08	La conception d'un système niveau 2 · conception
P-02	L'amélioration par petits pas kaizen · un peu et souvent	O-09	La cartographie détaillée niveau 3 · jamais de bout en bout
P-03	Le renouvellement du modèle kakushin · quand améliorer ne suffit plus	O-10	L'A3 de résolution de problème remonter à une cause modifiable
P-04	Le flux tiré un stock, une règle, un déclencheur	O-11	L'A3 de rapport et de décision une page, des zones fixes
P-05	La pensée systémique l'optimum de l'ensemble	O-12	L'A3 de proposition obtenir l'accord avant la séance
P-06	Le cycle PDCA tout changement est une hypothèse	O-13	Les gaspillages des services trois listes, et un avertissement

O-14	Aller voir sur place gemba · les quatre réels	O-27	L'en-cours du portefeuille de projets la loi de Little au comité
O-15	Le management visuel du panneau au pont	O-28	La dette de processus ce que l'empilement des règles coûte
O-16	Le kanban le chiffre en haut de colonne	O-29	Le coût d'obtention de la qualité quatre postes, deux au budget
O-17	Le travail standard la meilleure façon connue à ce jour	O-30	Le RACI, et ce qu'il ne règle pas une ligne par décision
O-18	Les cartes de contrôle séparer le bruit du signal	O-31	Les cinq variabilités du client accommoder ou réduire
O-19	La matrice de déploiement relier les projets aux résultats	O-32	Runners, repeaters, strangers la fréquence décide de l'organisation
O-20	La demande d'échec ce qui n'aurait pas dû arriver	O-33	Le modèle des écarts SERVQUAL · dimensions RATER
O-21	Le 5S de l'information la dette documentaire	O-34	Dimensionner sur un centile la loi d'arrivée, et la mutualisation
O-22	La maison de la qualité QFD · des mots vers des réglages	O-35	La chaîne critique la marge rassemblée en un tampon
O-23	La conception à ensembles plusieurs pistes, engagement tardif	O-36	La capacité qui ne se stocke pas le creux perdu, la pointe en file
O-24	Les sept façons de faire 3P · conception rapide	O-37	La carte des supports d'information makigami · compter les transcriptions
O-25	Le tri des candidats à l'automatisation quatre portes, RPA ou modèle	O-38	L'amplification de la demande l'effet coup de fouet, en interne
O-26	Les engagements de service internes ce que le taux de respect cache	O-39	L'estimation à trois points PERT · une date et sa probabilité

PARTIE 2 · LE DÉVELOPPEMENT DU PRODUIT

C-07 · P-07 à P-10 · O-40 à O-60

C-07	Concevoir l'offre et son système la fiche de tête de la partie	O-48	L'exigence déduite de l'engagement de la promesse au cahier des charges
P-07	Le coût du retard le prix d'une semaine d'attente	O-49	Paramétrer plutôt que développer le standard de l'outil, et ses exceptions
P-08	Apprendre avant d'engager l'incertitude levée au moindre coût	O-50	Le parcours client les moments de vérité
P-09	Un responsable unique de l'offre du client à l'arrière-guichet	O-51	Les heuristiques d'utilisabilité courriers, formulaires, écrans
P-10	Livrer par petits lots des tranches devant de vrais clients	O-52	Le test à cinq personnes voir où ça bloque, sans aider
O-40	Le travail à accomplir ce que le client cherche à faire avancer	O-53	Le pilote et ses critères d'arrêt les seuils écrits avant le premier jour
O-41	L'arbre des opportunités du résultat visé jusqu'aux tests	O-54	Mettre en production dans un service qui tourne
O-42	Le segment de départ étroit, servi en entier, cité en référence	O-55	Le test A/B et quand le volume ne suffit pas
O-43	Les hypothèses risquées celles qui font tomber l'offre	O-56	Les jalons fondés sur ce qu'on sait des questions tranchées, pas des livrables
O-44	Le test de la demande le geste du client avant la construction	O-57	Le tri du portefeuille coût du retard rapporté à la durée
O-45	Le coût de service d'une offre la minute de capacité pratique	O-58	La demande IT comme un flux une porte d'entrée, des limites
O-46	L'échelle de fidélité d'un service de la table au pilote	O-59	Les outils de l'ombre les tableurs qui font tourner le service
O-47	La carte des récits utilisateurs la première tranche, de bout en bout	O-60	Retirer une offre la complexité du catalogue