

LES GASPILLAGES DES SERVICES

Trois listes, selon qu'on regarde par les yeux du client, du bureau ou de l'organisation. On écrit d'abord à quoi sert le service, et les listes servent ensuite d'amorce.

AUSSI APPELÉ muda, TIM WOOD, les gaspillages de bureau SE PRÉPARE EN une demi-journée, et l'accord de l'équipe

SE FAIT EN 3 jours d'échantillonnage, puis une demi-journée de classement LEVIER PRINCIPAL Coût D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- Tout le monde est occupé, et le délai ne baisse pas.
- Du temps se perd, et personne ne sait dire combien ni où.
- La dernière chasse au gaspillage a produit une liste d'actions dont aucune n'a été tenue.

OÙ PART L'ARGENT

Le temps évitable ne figure sur aucune ligne, parce qu'il est réparti en morceaux de quelques minutes chez tout le monde. Il ne devient visible qu'une fois compté.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.

COMBIEN DE FOIS / AN heures productives du flux observé	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS coût horaire complet	×	PART QU'ON ÉVITE part relevée comme évitable, puis part qu'on en récupère	=	GAIN / AN à écrire au crayon, après le relevé
--	---	---	---	--	---	--

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien de parcourir les listes comme un formulaire de contrôle. Bicheno le dit sans détour : le faire est un gaspillage de plus.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On relève par échantillonnage ce que les gens font vraiment, on range chaque observation en trois tas, et les listes servent à nommer ce qui tombe dans le tas évitable.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- 1 Écrire à quoi sert le service et ce que le demandeur attend. Sans cette phrase, les listes ne servent à rien.
- 2 Choisir un flux, et un seul.
- 3 Passer trois fois par heure en moyenne, à des moments tirés au hasard, pendant trois jours, et noter ce que chacun fait à cet instant.
- 4 Ranger chaque observation en trois tas : valeur pour le demandeur, nécessaire sans valeur, évitable.
- 5 Nommer les observations du tas évitable avec les listes, et du point de vue qui compte ici.
- 6 Traiter d'abord ce qu'on peut éviter, et seulement ensuite ce qu'on peut réduire.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Un carnet et une horloge. L'accord de l'équipe, puisqu'on note ce que font des gens. Et la phrase de finalité, écrite avant de commencer.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Quelqu'un nomme un gaspillage sans avoir la liste sous les yeux, à propos d'une chose qu'il vient de faire.

3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

AU LANCEMENT Prendre la liste pour un formulaire

On coche sept cases, on trouve sept gaspillages, et aucun n'est celui qui coûte.

→ Écrire la finalité du service d'abord, et se servir des listes comme d'une amorce.

AU LANCEMENT Transposer la liste de l'usine telle quelle

Le stock et le transport n'ont pas le même sens dans un bureau, et l'équipe décroche.

→ Partir des listes du client et du bureau, et garder TIM WOOD pour ce qui s'y prête.

PENDANT Confondre évitable et nécessaire

Les contrôles réglementaires se retrouvent dans le tas évitable, et le relevé devient irrecevable.

→ Tenir trois tas : valeur, nécessaire sans valeur, évitable.

PENDANT Compter le gaspillage des personnes

L'échantillonnage devient une mesure de rendement individuel, et les relevés deviennent faux.

→ Relever par activité et jamais par nom, et le dire à l'équipe avant de commencer.

DANS LA DURÉE Réduire avant d'éviter

On rend plus rapide un travail qui n'aurait pas dû exister, et il devient permanent.

→ Prendre dans l'ordre : ce qu'on supprime, puis ce qu'on allège.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

L'instruction des demandes de permis d'urbanisme dans une administration communale.

CE QUI CLOCHE

Vingt et une semaines de délai moyen, pour environ six heures de travail effectif par dossier. Le reste est de l'attente.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de dossiers traités par agent et par mois. Il était stable, et le délai montait.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant l'échantillonnage.

2400 demandes instruites par an
14500 h de temps productif sur ce flux
47% des dossiers font au moins un aller-retour
58€ l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

400 observations en trois jours, rangées en trois tas, puis nommées avec les listes.

LE DÉCLENCHEUR

Un délai moyen qui monte depuis trois ans, sans que la charge par agent ait bougé.

LE GESTE

Trois passages par heure, à des moments tirés au hasard, pendant trois jours, relevé par activité.

CE QU'ILS ONT VU

31 % de valeur, 42 % de nécessaire sans valeur, 27 % d'évitable, dominé par la recherche de pièces.

LA DÉCISION

La liste des pièces envoyée à l'accusé de réception, et un contrôle de complétude au dépôt.

1 · UN MÊME FAIT, TROIS LECTURES

LE FAIT

Un demandeur rappelle pour savoir où en est son dossier.

VU PAR LE DEMANDEUR

Délai, et communication peu claire
la contremesure : l'informer sans qu'il ait à demander

VU PAR LE BUREAU

Interruption, et recherche du dossier
la contremesure : grouper les appels, ranger les dossiers

VU PAR L'ORGANISATION

Attente, et défaut : l'appel est une demande d'échec
la contremesure : supprimer la cause de l'attente

Les trois lectures sont justes.

La troisième est la seule qui fasse disparaître l'appel. Les deux premières le rendent supportable, et ce n'est pas rien quand la cause met un an à tomber.

Le point de vue choisi décide de la contremesure obtenue, et de son coût.

2 · LES TROIS LISTES, POUR SOUFFLER LES NOMS

LES SEPT D'OHNO

venues de l'usine

Transport
Stocks
Mouvements
Attente
Surproduction
Traitement excessif
Défauts

LES SEPT DU CLIENT

vues de l'autre côté du guichet

Délai
Duplication
Déplacement inutile
Communication peu claire
Indisponibilité
Occasion manquée
Erreurs

LES QUATORZE DU BUREAU

les plus répandues dans le tertiaire

Recherche
Mesure inadaptée
Sous-charge
Surcharge
Priorisation inadaptée
Interruption
Fréquence inadaptée
Démarrages et fins molles
Erreurs et savoir manquant
Malentendus
Sous-optimisation
Attente interne
Présence inutile
Arbitrage non posé

L'AVERTISSEMENT DE BICHENO

Parcourir ces listes comme une liste de contrôle est un gaspillage de plus.

On écrit d'abord à quoi sert le service.

Dans l'ordre : ce qu'on peut éviter d'abord, ce qu'on peut réduire ensuite.

Rendre plus rapide un travail qui n'aurait pas dû exister coûte deux fois.

À gauche pourquoi le point de vue compte, à droite les trois listes et l'avertissement qui les accompagne dans la source.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le volume de demandes ne change pas. Ce qui change est la part du temps qui part en recherche de pièces et en allers-retours.

CE QUI EST LIBÉRÉ

1570 à 2350 h / an

hypothèse : on récupère 40 à 60 % des 27 % relevés comme évitables, sur 14 500 h

EN VALEUR

91 000 à 136 000 € / an

heures libérées × 58 € l'heure, coût complet

CE QUE ÇA FINANCE

260 à 390 demandes de plus

à effectif constant, au temps unitaire actuel

LE RATIO QUI CHANGE

47 % → 20 à 28 %

de dossiers repartant en aller-retour

Les 42 % de nécessaire sans valeur restent. Un contrôle réglementaire est un gaspillage qu'on ne peut pas supprimer, seulement alléger, et plus tard. Seul le quart évitable est compté ici.