

ALLER VOIR SUR PLACE

Deux heures au même endroit, à noter ce qui se passe et rien d'autre. On revient avec des heures et des durées, et les opinions restent en salle de réunion.

AUSSI APPELÉ gemba, genchi genbutsu, les trois réels, le cercle de craie (cercle d'Ohno) SE PRÉPARE EN 30 min, pour choisir le poste et prévenir

SE FAIT EN 2 h au même endroit, à refaire trois fois à des heures différentes 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

- Les réunions se tiennent sur des avis, et chacun a le sien.
- Le tableau de bord est au vert, et les gens du terrain disent que ça ne va pas.
- Les solutions arrivent d'en haut et ne survivent pas au premier contact avec le poste.

OÙ PART L'ARGENT

Une décision prise sur des opinions se paie deux fois : la mise en place, puis la remise en cause quand le terrain montre qu'elle ne tenait pas.

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 volume annuel du poste observé	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS temps unitaire × coût horaire complet	×	PART QU'ON ÉVITE part du temps que le relevé montre comme évitable	=	GAIN / AN à écrire au crayon, après la première observation
--	---	--	---	---	---	--

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien si vous y allez pour confirmer une idée sans accepter qu'elle soit fausse. Vous la trouverez. Ni si la trace de l'outil montre déjà le geste lui-même. Quand elle ne donne que des durées, l'œil reste nécessaire pour voir ce qui les remplit.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On s'installe à un endroit, on y reste deux heures, et on note chaque fait avec son heure et sa durée. Les causes se cherchent après, avec ceux qui tiennent le poste.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Choisir un poste et prévenir la personne, en disant ce qu'on note et ce qu'on n'en fera pas.
- S'installer à un endroit fixe d'où l'on voit le travail, et y rester.
- Noter chaque fait avec son heure et sa durée, sans commenter et sans aider.
- Marquer séparément ce qui vous a surpris, pour y revenir plus tard.
- Rendre le relevé à la personne observée avant d'en parler à quiconque.
- Recommencer trois fois, à des heures différentes, avant de conclure quoi que ce soit.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Une feuille, un crayon, une montre. Une chaise à un endroit qui ne gêne pas. Et deux heures sans téléphone.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Vous avez noté au moins une chose dont personne ne vous avait parlé en réunion.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Y aller avec sa conclusion

On cherche ce qu'on pensait trouver, on le trouve, et l'observation n'a rien appris.
→ Écrire son hypothèse sur un papier plié avant d'entrer, et la relire après.

AU LANCEMENT Arriver sans prévenir

La personne observée se croit contrôlée, et le poste se met à fonctionner comme jamais.
→ Dire ce qu'on note, ce qu'on n'en fera pas, et à qui le relevé sera montré.

PENDANT Aider, expliquer, corriger

Vous devenez une partie du poste, et le relevé décrit votre présence.
→ Rester silencieux deux heures. Les questions se posent à la fin.

PENDANT Noter des jugements

"Poste mal organisé" ne se vérifie pas et ne se discute pas. Le relevé devient un avis de plus.
→ Ne noter que des heures, des durées et des objets nommés.

DANS LA DURÉE Prendre une visite pour la réalité

Ce que vous avez vu pendant deux heures se produit peut-être parce que vous étiez là.
→ Y retourner trois fois à des heures différentes, et recouper avec une trace qui ne dépend pas de vous.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

Le plateau du service clients d'un opérateur télécom, soixante positions sur deux équipes.

CE QUI CLOCHE

La durée moyenne d'appel est tenue, et le temps de traitement après appel monte depuis un an.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

La durée de l'appel lui-même. Elle était bonne, et elle ne comptait pas ce qui se passait après avoir raccroché.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant la première observation.

492 000 appels par an

8 min 30 par appel, traitement après appel compris

2 min 10 de ce temps après avoir raccroché

44 € l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Trois observations de deux heures, à trois moments différents, derrière trois conseillers.

LE DÉCLENCHEUR

Un temps de traitement après appel qui monte d'un an sur l'autre, sans explication au tableau de bord.

►

LE GESTE

Un responsable assis deux heures derrière un poste, trois fois, sans aider ni commenter.

►

CE QU'ILS ONT VU

Trois passages d'un écran à l'autre pour une même question, et le temps après appel qui double alors.

►

LA DÉCISION

Les trois champs les plus cherchés ramenés dans le premier écran, en six semaines de développement.

1 · LE RELEVÉ D'UNE OBSERVATION DE DEUX HEURES

HEURE	CE QUI EST OBSERVÉ	CE QUI EST NOTÉ
09:04	raccroche, ouvre l'écran contrat	1 min 50 après appel
09:11	même question, client, contrat, historique	3 passages d'écran, 3 min 20
09:19	appel réglé sans second écran	1 min 30 après appel
09:34	cherche une date dans l'historique	2 min 40 après appel
10:05	même question, autre client	3 passages d'écran, 3 min 10
10:22	demande au voisin où trouver un champ	2 personnes, 1 min
10:50	raccroche, recopie un numéro à la main	40 s, quatrième fois ce matin

CE QUI N'EST PAS NOTÉ

Ce que vous en pensez. Ce qu'il faudrait faire. À qui c'est la faute.

Le relevé porte des heures et des durées.

Les causes se cherchent après, avec ceux qui tiennent le poste.

2 · LA DISCIPLINE

LES TROIS RÉELS

- aller sur le lieu réel (genba)
- regarder la chose réelle, le dossier ou l'écran (genbutsu)
- relever les faits réels, heures et durées (genjitsu)

CE QU'ON SE DEMANDE EN REGARDANT

Ce formulaire, pourrait-il être pré-rempli ?

Pourquoi ce document est-il sous clé, et à l'autre étage ?

Le demandeur doit-il attendre en file, ou peut-on l'appeler ?

D'où vient cette interruption au milieu du travail ?

Ce passage pourrait-il se faire en une seule fois ?

Ce qui a failli mal tourner, qu'est-ce qui l'empêcherait ?

CE QUE VOTRE PRÉSENCE CHANGE

Ce que vous voyez pendant deux heures n'est pas ce qui se passe quand vous n'êtes pas là.

On revient trois fois, à des heures différentes, et on recoupe avec une trace.

À gauche ce qu'un relevé contient vraiment, à droite la discipline qui le rend utilisable, et ce que la présence de l'observateur change.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le nombre d'appels ne change pas. Ce qui change est le temps passé après avoir raccroché, sur les appels qui demandaient un second écran.

CE QUI EST LIBÉRÉ

2860 à 4 160 h / an

hypothèse : 38 % des appels demandent un second écran et ajoutent 1 min 40 ; on en récupère 55 à 80 %

EN VALEUR

126 000 à 183 000 € / an

heures libérées × 44 € l'heure, coût complet

CE QUE ÇA FINANCE

20 000 à 29 000 appels de plus

absorbables à effectif constant

LE RATIO QUI CHANGE

2 min 10 → 1 min 40 à 1 min 50

de traitement après avoir raccroché

L'observation ne produit aucun gain par elle-même. Elle montre où regarder, et le gain vient du développement qui suit. Ce qui est compté ici suppose ce développement fait.