

LES SEPT FAÇONS DE FAIRE

Avant d'arrêter la façon dont un point du parcours sera rendu, on en cherche sept, on les compare sur des critères écrits d'avance, et ce sont ceux qui tiendront le poste qui les proposent.

ADAPTÉ DU 3P (production preparation process), version allégée pour les services SE PRÉPARE EN le point à traiter, choisi au niveau 2, et les critères de comparaison

SE FAIT EN 1 à 2 jours, en équipe mêlée, avec une visite sur le terrain LEVIER PRINCIPAL Qualité (FTR)

D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008 VOIR AUSSI fiche O-46

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- La façon de faire est décidée en dix minutes, et elle tient dix ans.
- Le nouveau parcours ressemble à l'ancien, avec un outil différent.
- Ceux qui tiendront le poste découvrent la conception le jour de la formation.

OÙ PART L'ARGENT

Les décisions prises à ce niveau de détail fixent le gaspillage pour des années. Une demi-journée de plus au moment de concevoir revient bien moins cher que de reconcevoir trois ans après.

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 qui passe par le point traité

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS

temps unitaire x coût horaire, plus l'abandon du demandeur

PART QU'ON ÉVITE

écart entre la façon retenue et celle qu'on aurait prise d'instinct

GAIN / AN

à écrire au crayon, avant l'atelier

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien tant que le niveau 2 n'a pas désigné le point à traiter. On concevrait alors en détail une étape qui n'aurait pas dû exister.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On prend un seul point du parcours, on en cherche sept façons de le rendre, on les compare sur des critères convenus, et on retient celle qui tient le mieux l'ensemble.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Reprendre le point désigné par la conception du niveau 2, et l'écrire en une phrase.
- Écrire les critères de comparaison avant de chercher, coût, délai, risque, satisfaction.
- Aller voir le poste réel, avec l'équipe, même si tout le monde croit le connaître.
- Chercher sept façons de faire, sans en écarter aucune tant qu'on n'en a pas sept.
- Comparer sur les critères écrits, et vérifier que les options retenues sont compatibles entre elles.
- Repartir avec la conception écrite par ceux qui la tiendront.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Une équipe mêlée où figurent ceux qui tiennent le poste, un ou deux spécialistes à côté, un mur, et une journée entière sans autre sujet.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Sept options vraiment distinctes, la retenue l'emporte sur les critères écrits, et ceux qui tiennent le poste la font leur.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT S'arrêter à la première bonne idée

Les trois premières propositions sont presque toujours des variantes de l'existant.

→ S'interdire de comparer tant qu'il n'y a pas sept façons au mur.

AU LANCEMENT Écrire les critères après avoir vu les options

Chacun défend son option avec le critère qui l'avantage, et la comparaison ne tranche rien.

→ Les critères écrits au tableau avant la première proposition, et non modifiés ensuite.

PENDANT Concevoir sans aller voir

L'atelier travaille sur le poste tel qu'on l'imagine, et la conception bute sur un détail matériel.

→ Une visite sur place le matin, avec toute l'équipe, même pour un poste connu.

PENDANT Retenir des options incompatibles

Chaque point est traité séparément, et deux choix se contredisent à la mise en œuvre.

→ Un dernier tour de table sur la compatibilité, avant de clore la journée.

DANS LA DURÉE Faire valider la conception plus haut

La conception revient modifiée, et ceux qui l'avaient écrite cessent d'y reconnaître la leur.

→ Cadrer les contraintes avant l'atelier, et s'en tenir à ce que l'équipe en fait.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

L'inscription d'un marchand chez un opérateur de paiement, sur le seul point des pièces d'identification.

CE QUI CLOCHE

Près d'un marchand sur trois abandonne son inscription à l'étape des pièces, et le délai moyen est de six jours.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le taux de dossiers conformes du premier coup. Il restait bon, et montait même : les dossiers difficiles abandonnaient avant d'être comptés.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant l'atelier.

18400 inscriptions engagées par an
31% abandonnées à l'étape des pièces
6 jours de délai moyen sur cette étape
410€ de marge annuelle par marchand actif

CE QU'ILS ONT FAIT

Une journée sur un seul point du parcours, avec deux chargés de comptes, un juriste et un développeur.

LE DÉCLENCHEUR

Un tiers des inscriptions abandonnées au même endroit, deux trimestres de suite.

LE GESTE

Les critères écrits au tableau, une visite au poste, puis sept façons de faire cherchées avant toute comparaison.

CE QU'ILS ONT VU

Les trois premières propositions reprenaient le formulaire existant. La quatrième le supprimait entièrement.

LA DÉCISION

La reprise automatique depuis le registre des entreprises, et une seule vérification d'identité en ligne du représentant, à la place du dossier de pièces.

1 · SEPT FAÇONS, POUR UN SEUL POINT DU PARCOURS

Le point traité : comment un nouveau marchand fournit ses pièces d'identification.

1 · le formulaire actuel, envoyé par courriel

2 · le même formulaire, pré-rempli depuis le registre des entreprises

3 · une photo des pièces, et la saisie faite par nos soins

4 · la reprise depuis le registre, et une identité vérifiée en ligne

5 · un rendez-vous de dix minutes en visioconférence

6 · la délégation à un tiers de vérification

7 · l'ouverture immédiate, avec vérification dans les quinze jours

La quatrième n'était venue à personne avant que les trois premières soient au mur.

Les trois premières étaient des variantes de l'existant. C'est presque toujours le cas.

La pratique du 3P en demande sept, justement pour forcer à dépasser les premières idées.

Le nombre compte moins que le refus de s'arrêter à la première qui paraît bonne.

2 · LA COMPARAISON, SUR DES CRITÈRES CONVENUS D'AVANCE

L'OPTION	COÛT	DÉLAI CLIENT	RISQUE	SATISFACTION
1 · formulaire actuel	nul	6 jours	moyen	faible
3 · photo et saisie	élevé	2 jours	moyen	bonne
4 · reprise automatique	moyen	10 min	faible	élevée
7 · ouverture immédiate	faible	immédiat	élevé	élevée

Les critères sont écrits avant de comparer. Autrement, chacun défend son option avec son propre critère.

CE QU'ON EXAMINE, POINT PAR POINT

La file : une seule ou plusieurs ? Que fait-on quand elle s'allonge, et quand elle se vide ?

Les signaux : que dit-on au demandeur pendant qu'il attend ? Annonce-t-on une durée ?

Les traces : que garde-t-on, et faut-il le garder ? L'équipement : faut-il vraiment du neuf ?

LA CONDITION QUI FAIT TOUT

Ceux qui tiennent le poste sont dans la salle, et les options sortent d'eux.

La conception retenue est la leur. Imposée d'en haut, elle produit le même travail et aucun engagement.

À gauche les sept façons cherchées pour un seul point, à droite la comparaison sur les critères écrits d'avance et la condition qui décide du résultat.