

Prenons un café

En guise d'entrée en matière, je propose au lecteur de m'accompagner virtuellement dans un bistrot imaginaire pour prendre un café.

Les places au bar étant déjà largement occupées par des consommateurs, je reste plus volontiers dans la salle, m'installe à une table libre et j'attends de recevoir une marque d'intérêt du patron. Celui-ci s'approche pour entendre ma commande, « un café, s'il vous plaît », et s'en retourne derrière son bar.

Il prépare une dose de café moulu dans le support, comprime la petite dose d'un mouvement maîtrisé, ajuste le support à la machine, place une tasse et lance le cycle machine. Pendant que l'eau chaude sous pression fraye son chemin vers la tasse, il en profite pour mettre de l'ordre sur le comptoir. Ce faisant, il ne voit pas que, dans son dos, la tasse mal centrée ne reçoit qu'un tiers à peine du café qui s'écoule.

Lorsqu'il se retourne à la fin du cycle machine, il constate le résultat, corrige la position de la tasse et recommence un nouveau cycle avec plus d'attention. Lorsque le café est bien passé dans la tasse, il place celle-ci sur une soucoupe, y adjoint deux dosettes de sucre en poudre et une cuillère, puis se met en route pour me porter le tout. Le patron s'arrête à mi-chemin auprès d'une ravissante cliente, lui glisse une plaisanterie qui, visiblement, amuse davantage son auteur que celle-ci, et riant de sa propre blague secoue légèrement la tasse. Lorsque celle-ci finit par m'arriver, un peu de café s'est répandu dans la soucoupe en mouillant au passage les dosettes de sucre.

La plupart des observateurs de cette séquence n'y verront qu'une scène banale, commune à une multitude de bistrots. Les initiés au Lean y voient un processus très simple, entaché de dysfonctionnements et de gaspillages.

Revisionnons la scène avec un regard Lean et quelques commentaires.

Le client commande : « Un café, s'il vous plaît ». La partie réellement utile de ce message est la quantité et la nature du breuvage commandé. Ces deux informations suffisent au patron pour comprendre le besoin de son client. Il en déduit une série de besoins implicites et non exprimés, mais que l'usage a en quelque sorte standardisés : servir dans une tasse, adjoindre du sucre, etc.

En fait, mon attente de client exprimée de manière complète serait la suivante : « Veuillez me servir *rapidement* s'il vous plaît un *café expresso chaud*, dans une *tasse propre* posée sur sa soucoupe. »

Lorsque le premier café qui s'écoule manque sa tasse cible, c'est l'équivalent en industrie d'une production défectueuse et, dans un cadre plus général, d'un travail à refaire. Tout comme dans l'industrie, une pièce défectueuse est impropre à la vente et nécessite d'être remplacée par une autre.

Sachant que :

- les matières premières, le café moulu et l'eau chaude du premier café, sont irrémédiablement gaspillées,
- tout comme l'énergie et le temps de cycle de la machine,
- ainsi que les gestes et le temps passé du patron,

les mêmes ressources et dépenses sont à nouveau requises pour enfin servir un café au client.

La dépense de toutes les ressources nécessaires est doublée. D'évidence, le client n'acceptera de payer que le seul café qu'il consomme, n'ayant aucune responsabilité quant à la maladresse du patron.

Par extension et de manière générale, on considère que toute non-qualité entraîne un doublement des coûts pour une vente qui, elle, demeure unitaire.

Le patron ajoute deux dosettes de sucre. L'aurait-il demandé, je lui aurais dit que je bois mon café sans sucre. Au lieu de servir un assortiment standard, il aurait ainsi pu personnaliser ma commande en économisant :

- les deux dosettes qui, rappelez-vous, sont mouillées et donc inutilisables pour un autre client ;
- les gestes pour prendre et placer les dosettes ;
- la cuillère, qu'il faudra laver quand bien même elle n'a pas servi.

L'arrêt plaisanterie auprès de la cliente est quelque peu irritant à mes yeux de client, car :

- mon désir de café est intense ;
- le café désiré rapidement et chaud est en train de refroidir ;

- en tant que client je ne me sens plus au centre de l'attention de mon fournisseur qui, visiblement, privilégie une cliente.

Finalement, le produit livré n'est pas tout à fait conforme à mes attentes, notamment en matière de propreté de tasse et d'aspect des dosettes de sucre souillées de café.

Il suffit de remplacer le café par tout autre produit ou service plus coûteux et plus sophistiqué, mettant en œuvre des processus ou des procédés plus complexes et plus onéreux, pour entrevoir quels genres de dysfonctionnements et de gaspillages se produisent un grand nombre de fois au sein des entreprises et des administrations. Ils dégradent les performances des produits et/ou des services en générant des coûts infiniment supérieurs au coût d'une tasse de café ! Ils altèrent la satisfaction des clients au-delà de l'irritation du client de ce bistrot imaginaire. Au final, c'est la rentabilité des entreprises et leur positionnement concurrentiel qui sont mis en jeu, sans même que les parties concernées en aient conscience.

Ce qui est commun à la scène du bistrot et à la réalité des entreprises est que, sous condition d'exercer sa sensibilité, ce type d'observations et d'analyses de déroulement est réalisable par littéralement n'importe qui dans n'importe quel milieu ou secteur d'activité.

C'est ce que firent les ingénieurs japonais dans les années 1950 dans leurs ateliers de fabrication.

LEAN MANAGEMENT

Outils | Méthodes | Retours
d'expériences | Questions/réponses

Détails

Contributeur : Christian Hohmann
(Auteur)

Publication : 27/04/2012

Langue : Français

Pages : 424

Éditeur : Editions Eyrolles

Collection : Références

ISBN : 978-2-212-55381-9

**ISBN Multi-
formats :** 978-2-21216-172-4