

Cher Gemba Coach,

La révolution numérique n'offre-t-elle pas plus de perspectives de développement que le Lean, en particulier dans les services?

C'est une question très intéressante. Les gens recherchent toujours une réponse absolue, l'atout maître, mais dans un monde complexe, les nouvelles solutions sont toujours le résultat d'une alchimie complexe. Ce qui est certain, c'est que la révolution numérique se répand dans tous les domaines. Mais il ne faut pas oublier que la plupart des services ont une dimension physique bien réelle sans laquelle ils ne peuvent pas être fournis.

Par exemple, j'ai récemment visité le service internet d'une enseigne de distribution – le Gemba de l'équipe en charge du site web de vente en ligne. Leur taux de recommandation net n'était pas terrible, et ils étaient clairement en pétard contre la logistique de leurs entrepôts, qui n'était selon eux ni capable de stocker les bons produits, ni même de les envoyer à temps. Le principal problème vu de cette équipe était la disponibilité des produits du panier de l'acheteur.

L'entrepôt est piloté grâce à un logiciel qui leur dit quoi acheter chez qui, où stocker les produits, comment constituer les colis suite aux commandes et comment livrer. C'est aussi du numérique. D'autre part, l'équipe web ne s'est jamais demandé quel était l'impact sur le boulot de l'entrepôt de la manière dont ils affichaient les commandes, les promotions, les remises, etc...

Des problèmes Lean typiques.

La pensée Lean s'applique aux services numériques à quatre niveaux pratiques :

1. Comme toujours, au niveau stratégique, en comprenant comment votre entreprise va contribuer à l'élimination des Gaspillages (avec un G majuscule) de la société par la numérisation.
2. Au niveau de la numérisation elle-même, dans la manière de développer le soft
3. Au niveau de l'interface avec le flux physique, notamment avec la création de demande
4. Au niveau de la supply chain même

Stratégie

Les entreprises disruptives exploitent le numérique pour offrir un service qui est radicalement plus pratique pour leurs clients. Quand Amazon apporte un livre jusqu'au seuil de votre porte, cela supprime deux étapes inutiles de votre propre processus :

1. Aller physiquement à la librairie
2. Commander le livre que la librairie n'a peut-être pas en stock

Avant Amazon, nous avons l'habitude d'aller chez le libraire, de rechercher un livre spécifique ou de parcourir un rayon, puis de l'acheter s'il était en rayon, ou bien de le commander (ce qui signifie au passage qu'il allait falloir revenir à la librairie). En tant que clients, nous faisons désormais la même chose, mais sur le net. Mais les mêmes étapes doivent toutefois avoir lieu.

Supprimer ces étapes inutiles pour le client a également permis à Amazon de les supprimer de son processus d'approvisionnement. Comme l'a illustré Marc Onetto, ancien directeur des opérations d'Amazon, le concept même d'Amazon a été bâti autour de la suppression des gaspillages (<https://www.youtube.com/watch?v=JfSgwqW4mFM>). Selon Onetto, la publication d'un livre selon

la méthode traditionnelle occasionne un retour d'environ 40 à 50% des livres chez l'éditeur (et le recyclage du papier qui les compose). Amazon a pu réduire ce chiffre à 4% en créant l'impression à la demande (<https://www.youtube.com/watch?v=5M0aUOudbx0&t=2s>)

Numérisation

Pour ce qui est de la numérisation de l'activité, certaines interfaces sont meilleures que d'autres. C'est ici que la recherche sans relâche de la satisfaction du client chère au Lean apporte une vraie différence. Le site web crée un « vendeur virtuel » qui va permettre de servir de (très) nombreuses personnes à la fois. Mais cela reste un échange. Un site bien conçu s'adaptera continûment à la manière de penser et d'acheter de ses clients, et évoluera en conséquence, plutôt que de chercher à imposer son processus au client. Le client ne se mettra donc pas en quête d'un site qui prenne mieux en compte ses attentes.

Onetto cite un autre exemple surprenant de pensée Lean chez Amazon, dans les débuts de l'entreprise. Quand il y avait un problème de qualité sur un produit, il était immédiatement retiré de la vente tant que le problème n'était pas résolu. C'est comme si un vendeur refusait de vendre un produit sur lequel un autre client s'était plaint et pour lequel le problème n'avait pas été résolu. C'est une attitude très Lean et très puissante, où le Lean et le numérique s'associent pour obtenir une réactivité inatteignable par les méthodes traditionnelles.

L'interface physique

Vient ensuite le problème de la demande créée. Il est aisé de croire qu'Amazon est juste un distributeur avec un très bon système informatique. En vérité, Amazon est un site web qui a développé son propre système d'approvisionnement – et ça, c'est très différent. Pensez à ce qui se passe quand vous avez un problème avec n'importe quel site de vente en ligne – vous voulez juste parler à quelqu'un. Mais l'entreprise ne veut pas vous donner un interlocuteur parce-que cela coûte. Et le site est conçu pour vous balader entre des informations inutiles et des FAQ, alors que tout ce que vous voulez, c'est PARLER A QUELQU'UN.

J'ai récemment acheté des livres chez Amazon (des copies de *The Lean Strategy* :^) que je voulais offrir. Le coursier de chez UPS qui devait me livrer n'a pas eu la patience d'attendre qu'on vienne lui ouvrir la porte (alors qu'il y avait quelqu'un) et est allé livrer les livres à un point relais du voisinage. J'ai donc dû aller chercher mes livres au point relais. J'ai adressé une plainte à Amazon par mail depuis mon téléphone. J'ai reçu moins de deux heures plus tard une réponse personnalisée que je cite ci-après: « d'un point de vue personnel, je comprends parfaitement le désagrément que cette situation a pu vous causer, mais croyez bien que telle n'était pas notre intention. Afin d'éviter que cela ne se reproduise, j'ai laissé sur votre profil une instruction spécifique à notre service expédition pour qu'ils évitent désormais de confier vos colis à UPS, dans la mesure du possible ».

Comprenez bien que je ne suis pas un incondtionnel d'Amazon, dont les pratiques disruptives font des dégâts dans le portefeuille d'auteurs comme moi (un livre à 30€ se vend 20€ sur Amazon, et 10€ sur Kindle. Et sur le marché des livres professionnels, cela ne permet pas d'augmenter les ventes. Je vous laisse faire les comptes). Mais quand-même, la réponse mérite d'être remarquée.

La chaîne d'approvisionnement

En partant de son site web, Amazon peut étendre sa chaîne d'approvisionnement de manière flexible. Par exemple, il peut vendre un produit depuis chez un obscur producteur local, et faire un

bénéfice confortable sur les frais de transport. Si les ventes augmentent, Amazon peut l'intégrer à son processus d'approvisionnement principal. Comprendre cela a permis à Amazon de commencer par les livres, puis de l'étendre à... tout !

C'est très similaire à la capacité de Toyota de produire des nouveaux modèles sur des lignes existantes. Il est possible de prendre des risques sur des niches sans avoir à rentabiliser une installation complète. La flexibilité est un avantage concurrentiel massif. C'est elle qui a permis à Toyota de devenir le premier constructeur mondial, et le plus profitable. C'est elle qui permet à Amazon de s'implanter dans pratiquement tous les domaines.

Amazon est un exemple spectaculaire qui démontre comment le Lean est une stratégie clé pour réussir la croissance de votre start-up, y compris dans l'industrie des services. Il y a un moment où il faut que les gens travaillent pour de vrai, et sans le réflexe Lean de visualiser les gaspillages, de les comprendre et d'en éliminer les causes, chaque entreprise devient victime de sa croissance et n'atteint pas ses ambitions.

Traduit de l'américain par François Lopez

Source du document: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=3540>