

Source: <https://www.lean.org/balle/DisplayObject.cfm?o=4992>

**Cher Gemba Coach,**

**Je travaille dans le secteur des services, et j'ai des difficultés avec la notion de standards. J'ai lu qu'il ne pouvait pas y avoir de Kaizen sans standards, mais comment pouvez-vous avoir des standards alors qu'il n'y a pas deux cas identiques?**

Un de mes amis qui a eu beaucoup de succès m'avait recommandé une boutique de vêtements pour acheter une veste d'été. Un jour, je me promenais par hasard pas loin, j'ai reconnu la boutique et, bien qu'elle ne soit pas exactement dans mes moyens, je suis entré. J'étais fichu.

Lorsque j'ai raconté à mon ami que j'en étais sorti avec une veste ridiculement chère que je n'aimais même pas, il a ri et dit, « ils sont bon vendeurs, hein? Fais le parallèle avec le prix que tu demandes pour les masterclasses. » Puisque la leçon était quelque peu chère, j'ai effectivement pris la peine d'y réfléchir.

Le vendeur a d'abord établi le contact :

- Comment puis-je vous aider ?
- Je cherche une veste professionnelle très légère, bleu foncé, qui ne se froisse pas pendant les voyages et que je puisse porter avec cette chaleur (pensant que c'était une demande impossible)
- Oui, c'est difficile de devoir porter une veste lorsqu'il fait si chaud, les températures sont si élevées cette année !
- Surtout lorsque vous voyagez beaucoup.
- Oui, vous ne savez jamais quoi faire avec une veste ; la garder ou la mettre dans votre valise.

Ensuite il a vérifié qu'il m'avait bien compris (en m'associant à sa méthode) :

- Vous recherchez quelque chose sans doublure, c'est bien ça?
- Aussi léger que possible, oui
- Et vous ne voulez pas de lin parce que cela se froisse trop, n'est-ce pas?
- Oui, pas de lin
- Je suis d'accord, certaines personnes se fichent des plis, personnellement, je trouve que cela fait toujours inapproprié.

Ensuite il m'a guidé :

- Habituellement, nous n'avons pas ce genre d'article, mais nous en avons une que vous pourriez aimer.
- Mais c'est bleu clair, pas foncé!
- Couleur d'été. Essayez-la. Et regardez, c'est tissé de telle manière que c'est totalement infroissable.

Il a froissé la manche tout en l'enlevant du cintre et me le présenta pour l'essayer.

- Cela vous va à merveille.
- Je pensais à quelque chose plus du type blazer, pour le travail
- C'est l'été, vous n'avez pas besoin de paraître aussi austère. Cette couleur est parfaite, regardez!

Puis, il a conclu :

- Les manches auront besoin d'être raccourcies légèrement. Là, ne bougez pas.

Quelques épingles sont posées

- Les modifications sont gratuites, elle sera disponible dans 48 heures.

J'ai essayé de m'en sortir :

- Je ne suis vraiment pas sûr de la couleur
- C'est un modèle rare, vous n'en retrouverez probablement pas une autre comme celle-ci. Et c'est très élégant et cool
- C'est un peu cher.
- La meilleure qualité monsieur ! Boutons en nacre ! Cela tiendra des années.

Pour la faire courte, je l'ai achetée et je ne l'ai toujours pas mise une seule fois.

### **Contraint ou Convaincu?**

Il n'y a pas deux clients identiques, vous êtes d'accord? Et pourtant, le vendeur a suivi une séquence standardisée d'étapes. Chaque étape était difficile en soi, car j'étais un client réticent, et pourtant il m'a guidé tout le long du processus jusqu'à son but. Et je ne suis même pas contrarié. Au final, je me dis « Ah, voilà donc ce que c'est d'acheter un truc cher. » Je ne souhaite pas le refaire, mais je ne lui en veux pas de m'avoir poussé à acheter.

Le travail standardisé n'est pas un processus que nous sommes obligés de suivre. Le travail standardisé est le processus idéal dans notre esprit pour obtenir les résultats que nous voulons. Le travail standardisé, l'enchaînement clair des actions pour obtenir le résultat, est un commencement, pas une fin. Le vendeur ne pense pas :

1. Créer un lien – check ;
2. Identifier les besoins – check ;
3. Orienter vers ce qu'on a sous la main – check ;
4. Conclure – check ;
5. Rassurer – check ;

Si c'était le cas, j'aurais probablement repris le contrôle psychologiquement et serais parti sans acheter. Plus vraisemblablement, il s'ingénie à *vendre* activement :

1. Quelle opportunité ce client m'a-t-il donné pour créer le contact?
2. Quels besoins spécifiques propres à sa personne exprime-t-il?
3. Qu'ai-je en stock qui soit proche de ce qu'il recherche et quel est l'écart?
4. Comment puis-je faire en sorte que la vente est conclue bien qu'il continue d'hésiter (le truc de l'épingle est excellent parce qu'il transforme la veste, avec la forte hypothèse qu'elle m'appartient déjà)
5. Comment puis-je le convaincre qu'il en a pour son argent ? Que sa femme / ses amis ne se moqueront pas de lui d'avoir été une bonne poire?

Et puis, pour chaque étape, quelle est la clef, l'ingrédient secret pour que ça marche. Une étape est juste une étape - qu'est-ce qui fait clic?

Eh bien, je lui ai demandé. Lorsque je suis revenu pour la veste, j'ai félicité le gars sur son contact commercial et lui ai demandé. Allez, s'il vous plaît, dites-moi. Quel est votre secret pour vendre?

« Le ton », m’a-t-il finalement répondu après avoir hésité. Le ton? Oui, me dit-il. Trouver le bon ton de voix pour chaque client. Il essaye de résonner avec le ton du client.

Qu’il s’agisse ou non d’une technique de vente efficace, je ne saurais le dire – mais c’était un point clef du standard.

Les standards sont des bouées de sauvetage, surtout lorsque chaque tâche est différente. Cela vous empêche de faire « comme vous-êtes » et ensuite se prendre l’ascenseur émotionnel lorsque les choses ne fonctionnent pas comme prévu. Avec un standard en tête, vous pouvez être sûr que vous savez ce que vous faites parce que...vous *faites* quelque chose.

## Les Standards sont des Références

Ce n’est qu’une question d’orientation (quel est le but ici?) et d’intention (quel est le processus que j’essaie de suivre?) et de compétence (quel est le facteur clef que je dois travailler?).

Dans notre culture bureaucratique, les standards tendent à être interprétés comme les procédures que chacun doit suivre (sinon...!). Mais c’est stupide – imaginez que je rentre dans le magasin en disant, « Cette veste dans la vitrine, je la veux. » M’auriez-vous ensuite ralenti et demandé « Qui êtes-vous? Êtes-vous sûr? Pourquoi? Nous avons probablement quelque chose d’autre qui pourrait mieux répondre à vos besoins? » Bien sûr que non. Vous concluez aussitôt, me vendez le truc, fin de l’histoire.

En Lean, les standards sont des points de référence pour vous orienter dans des processus compliqués et savoir où vous en êtes. Ils mettent également en lumière les parties délicates du processus que vous devez maîtriser et créent les bases du Kaizen parce que nous pouvons ensuite demander :

1. Pourquoi est-ce si complexe? Pouvons-nous le simplifier?
2. Pourquoi est-ce-que j’interromps le flux client (avec de la paperasse par exemple)? Puis-je rendre ça plus rapide?
3. Pourquoi est-ce si coûteux? Puis-je le rendre plus économique?
4. Pourquoi est-ce si ennuyeux? Y-a-t-il une manière de le rendre plus intéressant?

Dans tout travail non-répétitif : 1/ gardez le gain en tête (où est le but ici – client satisfait, travail de haute qualité) car nous nous laissons souvent distraire par le processus en lui-même ; 2/ quel est le plan en quatre étapes pour le réussir (le « travail standardisé ») ; 3/ que dois-je avoir sous la main pour que ce plan fonctionne et comment dois-je me positionner (un peu de 5S, ça ne fait jamais de mal) ; 4/ quelles sont les compétences clefs que je dois pratiquer chaque jour pour que le plan avance sans difficulté? 5/ quelles opportunités de la vie réelle puis-je exploiter pour alléger le plan et atteindre plus rapidement le but? 6/ S’agit-il d’opportunités de Kaizen?

Dans tout travail, utiliser des standards fait la différence entre travailler comme un professionnel ou en tant que nous-même. Les standards ne sont pas le verrou d’un processus comme nous l’imaginons souvent. Ils sont le drapeau en haut de la colline que nous devons atteindre. Ils décrivent le mouvement idéal, celui que nous devons pratiquer pour l’atteindre un jour parfaitement et sans effort. C’est ainsi qu’ils sont à l’origine du Kaizen.

**Traduit de l’américain par Nicolas Villemain, Marc-Antoine Guichard et François Lopez**