

# OÙ PART LA MARGE DANS UN SERVICE

Dans un service, la perte ne se voit pas : elle n'occupe aucune place, elle ne s'empile nulle part, et elle est faite par des gens compétents qui travaillent vite. Elle se range pourtant en trois familles, chacune chiffrée par un volume, un coût unitaire (temps ou valeur), une part évitable.

**POUR QUI** directions générales, opérationnelles et informatiques    **SERT À** situer un ordre de grandeur avant de décider où regarder

**SE LIT EN** 5 minutes    **D'OÙ VIENNENT LES CHIFFRES** des cas types chiffrés des fiches d'outil de la série    **VOIR AUSSI** fiche O-45

## TROIS FAMILLES DE PERTE, RELEVÉES SUR LES CAS TYPES

|                                        |  |              |
|----------------------------------------|--|--------------|
| Le travail qui n'aurait pas dû arriver |  | jusqu'à 47 % |
| Le temps perdu entre les mains         |  | 4 à 17 %     |
| L'effort mis au mauvais endroit        |  | selon le cas |

Les deux premières se lisent sur le temps du périmètre, la troisième n'a pas de base unique. Elles ne s'additionnent pas. Le délai, lui, se divise par 1,8 à 3,1 sur les cas de flux, sans un poste de plus.

### 1 Le travail qui n’aurait pas dû arriver

jusqu'à 47 % du temps du périmètre

*Du travail réel, fait correctement, qui n'existerait pas si le premier passage avait été bon. Il se compte en heures, jamais en incidents.*

#### Les contacts d'échec

Le client revient, ou appelle une première fois, parce qu'une chose n'a pas été faite, ou mal faite, en amont, ou qu'elle tarde. Le volume ressemble à de la demande ; c'en est la réparation.

**Contacts d'échec, près d'un sur deux, évitables à 35 à 55 % · fiche O-20**

#### Les renvois entre étapes

Un dossier repart en arrière parce qu'il est arrivé incomplet. Le contrôle qui le renvoie est lui-même du travail.

**20 à 32 % du contrôle récupérable · fiche O-09**

#### Les corrections après coup

Une pièce sortie, puis reprise. Son temps unitaire croît avec la distance entre l'erreur et sa découverte.

**45 à 70 % des corrections sont évitables · fiche O-15**

#### Les incidents après mise en service

Les heures passées à remettre en route ce qui vient d'être livré, prises sur le travail prévu.

**Au plus 50 à 75 % des heures d'incident évitables · fiche O-10**

### 2 Le temps perdu entre les mains

4 à 17 % du temps du périmètre

*Le travail est le bon, et il avance lentement. Ce temps ne laisse aucune trace, donc aucun tableau de bord ne le porte.*

#### Les reprises de contexte

Trois sujets menés de front, et une remise en route à chaque bascule. Elle ne figure sur aucune feuille de temps.

**10 à 17 % du temps · fiche O-07**

#### La recherche d'information

Retrouver la bonne version avant de pouvoir commencer. Dix-sept minutes par personne et par jour sur le cas type.

**25 à 40 % de ce temps est récupérable · fiche O-21**

#### L'attente en file

Le dossier est prêt, il attend son tour. Hors des 4 à 17 % : l'attente ne prend pas d'heures, mais du délai (62 jours pour 4 h) et des relances, qui en prennent.

**62 jours de délai ramenés à 20 · fiche O-16**

#### Les ruptures pendant l'acte

Changer d'écran, rappeler un collègue, reprendre le fil. Le temps unitaire monte sans que le travail change.

**55 à 80 % de ce surcoût est récupérable · fiche O-14**

### 3 L'effort mis au mauvais endroit

sur une base propre à chaque cas

*Le travail est bien fait, vite fait, et il ne sert personne. C'est souvent la perte la plus coûteuse, et les indicateurs de productivité la récompensent.*

#### Les activités sans bénéficiaire

Des heures rattachées à une activité que personne ne réclame plus, maintenue parce qu'elle a toujours existé.

**12 à 20 % des heures du périmètre · fiche O-08**

#### Les développements abandonnés

L'effort engagé sur une piste choisie qui n'atteindra jamais la mise en service, souvent faute d'avoir gardé les autres ouvertes assez longtemps.

**40 à 60 % de ces jours-homme évitables · fiche O-23**

#### Les attentes mal traduites

Ce que le client demande, transformé en spécification sans passer par ses mots à lui. L'écart se paie en affaires perdues.

**20 à 35 % des affaires perdues · fiche O-22**

#### Les dossiers sans arbitrage

Cinq passages en comité et aucune décision, parce que les réserves se découvrent en séance au lieu de se lever avant.

**9 mois sans décision, signée 5 semaines après le tour de table · fiche O-12**

## CE QUE VOUS AVEZ DÉJÀ VU, ET CE QU'IL FAUT RELEVER POUR LE CHIFFRER

Chaque ligne part d'une phrase entendue en réunion. Elle donne le relevé qui la transforme en nombre, et la fiche qui porte le calcul.

| LE SYMPTÔME, TEL QU'IL SE DIT                            | CE QU'IL FAUT RELEVER                                                                                 | LA PART OBSERVÉE SUR LES CAS TYPES        | FICHE       |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------|
| "Le même client rappelle une deuxième fois"              | Le motif de chaque contact, dans les mots du client, classé valeur ou échec, sur trois jours d'écoute | <b>35 à 55 % de l'échec</b>               | <b>O-20</b> |
| "Le dossier est reparti en arrière"                      | Le taux de renvoi, étape par étape, et le motif du renvoi                                             | <b>20 à 32 % du contrôle récupérables</b> | <b>O-09</b> |
| "Il a fallu corriger ce qu'on avait sorti"               | Le nombre de corrections et le temps unitaire de chacune                                              | <b>45 à 70 % évitables</b>                | <b>O-15</b> |
| "Une mise en production sur quatre casse quelque chose"  | Les heures d'incident dans les 48 h suivant chaque livraison                                          | <b>au plus 50 à 75 % évitables</b>        | <b>O-10</b> |
| "On passe un temps fou à chercher le bon fichier"        | Les minutes de recherche par personne et par jour, sur une semaine                                    | <b>25 à 40 % récupérables</b>             | <b>O-21</b> |
| "Chacun mène trois sujets à la fois"                     | Les dossiers ouverts par tête, et les jours entre deux reprises                                       | <b>10 à 17 % du temps</b>                 | <b>O-07</b> |
| "Le délai s'allonge alors que la charge n'a pas bougé"   | L'en-cours et le débit hebdomadaire, sur douze semaines                                               | <b>62 → 20 jours</b>                      | <b>O-16</b> |
| "Ce projet s'est arrêté avant la mise en service"        | Les jours-homme perdus dans les abandons après engagement sur une piste, sur un an                    | <b>40 à 60 % évitables</b>                | <b>O-23</b> |
| "Cette activité, personne ne sait plus à quoi elle sert" | Les heures par activité, rapportées au bénéficiaire qui les réclame                                   | <b>12 à 20 % des heures</b>               | <b>O-08</b> |
| "Le dossier repasse en comité"                           | Le nombre de passages avant décision, et la réserve qui a bloqué                                      | <b>bloqué 9 mois, signé en 5 semaines</b> | <b>O-12</b> |
| "Le taux de respect est bon, et le client attend"        | Le délai de bout en bout vu du demandeur, sans arrêt de compteur                                      | <b>médiane 11 → 6 jours</b>               | <b>O-26</b> |
| "Les dossiers rares occupent l'équipe"                   | La part du volume et la part du temps, par type d'activité                                            | <b>5 % du volume, 47 % du temps</b>       | <b>O-32</b> |

## La règle de chiffrage

Avant d'utiliser un seul de ces nombres

### CE QUE CES CHIFFRES SONT

Des ordres de grandeur relevés sur les cas types décrits dans les fiches d'outil. Ils servent à savoir où regarder. Ils ne démontrent rien sur votre périmètre.

### LES TROIS NOMBRES QUI LES REMPLACENT

Un volume annuel, un coût unitaire, en temps ou en valeur, une part évitable. Les deux premiers sont dans vos systèmes. Le troisième se relève sur le terrain, de quelques jours à quelques mois selon la perte, puis se vérifie après l'action.

### L'ERREUR DE CALCUL LA PLUS FRÉQUENTE

Additionner les trois familles. Leurs bases diffèrent et leurs gains se recouvrent. On les ramène en euros et on retient la plus grande comme plancher, jamais la somme.

### LA PHRASE À RETENIR

L'effectif ne dit pas où part la marge. Le délai la trahit : sur les cas de flux, il se divise par près de deux à trois sans embaucher personne.