

CONCEVOIR L’OFFRE ET SON SYSTÈME ENSEMBLE

Dans un service, le déroulé fait partie de ce que le client achète : il le vit lui-même. Une offre dessinée sans l'organisation qui la délivre fabrique les files, les reprises et les appels que l'excellence opérationnelle mettra des années à résorber. Cette partie de la série traite l'amont.

POUR QUI directions générales, responsables d'offre, directions opérationnelles et informatiques du tertiaire

SERT À savoir ce qui se décide en concevant une offre, et dans quel ordre **SE LIT EN** 8 minutes **À LIRE AVEC** C-01, qui fixe le vocabulaire, et C-04, l'index de la série

CETTE PARTIE EN UN COUP D'ŒIL

C	1 fiche de tête · cette page
P	4 principes · P-07 à P-10
O	21 outils · O-40 à O-60

POUR ENTRER

P-08	Apprendre avant d'engager, le principe qui porte le reste
O-43	Les hypothèses qui peuvent faire tomber l'offre
O-46	L'échelle de fidélité, pour prototyper un service

Chaque fiche tient sur une page et se lit seule. Le parcours conseillé est en bas de cette page.

1 Ce qui se fige à la conception

Et qu'on paie ensuite, chaque année, en exploitation

Cinq choses se décident en dessinant l'offre. Chacune revient ensuite en coût d'exploitation.

La variabilité qu'on laisse entrer

Chaque option et chaque exception acceptées à la conception ajoutent une procédure et de la variabilité qui, à charge égale, allonge les files.

Fiches O-31 et O-42

La promesse faite au client

Un délai annoncé sans être confronté à celui que le parcours tiendra dans la grande majorité des cas, files comprises (mesuré en pilote ou estimé par la demande, la capacité et la variabilité prévues), se tient à coups d'urgences et d'heures supplémentaires.

Fiches O-48 et O-34

Le nombre de mains par lesquelles passe le dossier

Il se fixe au dessin du parcours. Chaque passage ajoute une attente.

Fiches O-01 et O-06

Ce qui est codé en dur

Un spécifique écrit pour une exception se repaie à chaque version de l'outil.

Fiches O-49 et O-28

Les appels qui arriveront après le lancement

Un courrier mal compris, une étape oubliée côté arrière-guichet : la demande d'échec se dessine avant le premier client.

Fiches O-20 et O-51

2 Ce que le Lean apporte à la conception

Cinq règles du développement Lean de produits

Trois viennent de Toyota, deux de l'économie des flux de développement. L'apprentissage par cycles courts y est partout, sans méthode à part.

Apprendre avant d'engager

Une décision coûteuse à défaire attend que l'incertitude qui la rend risquée soit levée, au moindre coût.

Fiche P-08

Chiffrer le retard

Une offre qui attend coûte chaque semaine. On arbitre sur ce coût rapporté à la durée du travail, pas sur l'urgence déclarée.

Fiche P-07

Livrer par petits lots

Une tranche utilisable, mise devant de vrais clients, vaut mieux qu'un grand lot livré au bout d'un an.

Fiche P-10

Une personne qui porte l'offre de bout en bout

Du client à l'arrière-guichet. Elle arbitre la conception au nom du résultat client, par sa connaissance du client plus que par la hiérarchie.

Fiche P-09

Garder plusieurs pistes ouvertes

On écarte les options une à une, sur preuve, au lieu d'arrêter la solution à la première réunion.

Fiche O-23

3 Ce que cette partie ne traite pas

Les frontières, posées d'avance

Cinq sujets voisins, laissés de côté exprès. Pour chacun, la raison, et ce qui est traité à la place.

Le fonctionnement interne des équipes informatiques

Les rituels d'équipe, l'intégration continue, les indicateurs de livraison ont leurs références et un autre lecteur. La série traite la jonction entre le service et l'IT, vue du métier.

Fiches O-48, O-49, O-58 et O-59

L'agilité comme méthode

L'approche itérative est sous-jacente à toute la partie. Elle apparaît comme un principe, les petits lots, et non comme un cérémonial.

Fiche P-10

Le marketing de l'offre

La marque, la campagne, le plan média. La série s'arrête à ce que l'offre promet, à ce qu'elle coûte à servir, et à la façon dont on la délivre.

Fiches O-45 et O-48

Le choix de l'outil informatique

Quel logiciel de relation client, quel éditeur. La série dit comment adopter un outil sans le déformer, pas lequel acheter.

Fiche O-49

Le graphisme

Les heuristiques et le test d'utilisabilité disent si un écran ou un courrier se comprend sans aide. Ils ne disent pas s'il est beau.

Fiches O-51 et O-52

LE PARCOURS CONSEILLÉ

Huit étapes, dans cet ordre. Chaque étape suppose la précédente. Les fiches déjà présentes dans la série sont reprises là où elles servent.

ÉTAPE	CE QU'ON Y FAIT	LES FICHES
1 · Poser les règles	Lire cette page, puis les deux principes qui expliquent le plus de décisions	C-07 · P-08 · P-07 · puis P-09 · P-10
2 · Partir du client	Décrire ce que le client cherche à faire avancer, puis trier ses attentes	O-40 · O-02 · O-50
3 · Choisir où jouer	Un segment de départ étroit, et un seul résultat chiffré à atteindre	O-42 · O-41
4 · Lister ce qui peut tuer l'offre	Écrire les hypothèses, tester la demande, calculer le coût de service	O-43 · O-44 · O-45
5 · Prototyper en montant la fidélité	Jouer le parcours sur table, puis en jeu de rôle, puis à la main avec de vrais clients	O-46 · O-24 · O-01 · O-23
6 · Traduire en exigences	Déduire les exigences de l'engagement pris, découper en tranches, garder le standard de l'outil	O-22 · O-48 · O-47 · O-49
7 · Tester et valider	Relire écrans et courriers, faire tester, piloter avec des critères d'arrêt écrits avant	O-51 · O-52 · O-55 · O-53 · O-56
8 · Lancer, puis faire vivre	Mettre en production sans casser le service, trier le portefeuille, retirer ce qui ne sert plus	O-54 · O-57 · O-27 · O-58 · O-59 · O-60

En **gras**, les fiches de cette partie. En clair, celles qui existaient déjà dans la série et qui servent aussi en amont.

LE RELAIS AVEC LA PARTIE SERVICE

O-48 → O-26

La promesse faite au client devient un engagement entre services.

O-45 → C-05

Le coût de service rejoint le chiffrage de la marge.

O-54 → O-18

La stabilisation après lancement se suit en carte de contrôle.

O-60 → O-32

Les offres de queue se lisent dans les runners, repeaters, strangers.

Ce qui se joue à la frontière

Entre la conception de l'offre et son exploitation

CE QUE LA PARTIE SERVICE REÇOIT

Une offre dont les files, les promesses et les exceptions ont été pensées avant le lancement. Les fiches O-20, O-31 et O-34 servent alors à tenir, pas à réparer.

CE QUI SE DÉGRADE D'ABORD

Le calendrier affiché. Un projet qui apprend avant d'engager montre plus tôt ce qui ne tient pas, et annonce des abandons que l'ancien planning cachait.

CE QUI CASSE SI ON N'EN FAIT QUE LA MOITIÉ

Concevoir le guichet sans l'arrière-guichet. L'offre plaît en test, puis cède au volume réel, et c'est l'exploitation qui paie la différence.

LA PHRASE À RETENIR

Un service se conçoit avec ceux qui le délivreront, ou il se corrige à leurs frais.