

PARTIR DU PROBLÈME

On arrive rarement avec le nom d'un outil. On arrive avec une phrase entendue en comité. Cette page part de ces phrases, les range en six familles, et dit quelle fiche ouvrir en premier.

POUR QUI directions générales, opérationnelles et informatiques, responsables d'offre **SERT À** trouver la fiche qui répond au problème qu'on a devant soi

SE LIT EN 5 minutes **À LIRE AVEC** C-04, pour l'ordre de lecture, et C-06, avant tout diagnostic

COMMENT S'EN SERVIR

- 1
- Trouver la famille qui ressemble à la situation
- 2
- Reconnaître la phrase, ou sa voisine
- 3
- Ouvrir la première fiche, puis les suivantes si le problème résiste

SI RIEN NE RESSEMBLE

- C-01
- Fixer le vocabulaire, puis relire cette page
- O-05
- Le niveau 1 : bien des problèmes s'y voient déjà
- O-14
- Aller voir sur place avant de choisir un outil

Chaque phrase est tirée d'une fiche de la série. La fiche citée en premier est celle d'où elle vient, ou celle qui la traite le plus directement.

1 Le délai qui dérape

Le dossier attend plus qu'il n'avance

« Chaque étape prend peu de temps, et le dossier met trois semaines. »

D'abord **O-06** · puis C-02, O-05

« Le délai annoncé est une moyenne : un dossier sur trois le dépasse, certains du double. »

D'abord **O-16** · puis O-34, O-26

« Un dossier complexe immobilise un gestionnaire, et trente dossiers simples attendent derrière. »

D'abord **O-32** · puis O-07, O-31

« Chaque tâche est livrée à temps, et le projet est en retard. »

D'abord **O-35** · puis O-39, O-56

« Personne ne sait dire combien de dossiers attendent en ce moment, ni depuis quand. »

D'abord **O-06** · puis O-15, O-16

« Le dossier est “chez l'autre service” depuis lundi. Personne ne sait qui l'a en main. »

D'abord **O-01** · puis O-15, O-30

« Le planning annonce une date, et personne ne sait si elle sera tenue. »

D'abord **O-39** · puis O-35

Le principe en jeu : **P-04** le flux tiré, et **P-05** la pensée systémique

2 La demande qui gonfle

Les demandes augmentent, sans plus de clients

« Le volume d'appels monte, et le nombre de clients n'a pas bougé. »

D'abord **O-20** · puis O-13, C-05

« Le premier motif d'appel est : je n'ai pas compris ce qu'on me demande. »

D'abord **O-51** · puis O-52, O-20

« La charge prévue pour l'équipe ne correspond jamais à ce qui arrive vraiment. »

D'abord **O-38** · puis O-03

« Trois semaines après le lancement, les conseillers ne répondent plus qu'aux clients qui relancent. »

D'abord **O-54** · puis O-20, O-34

« Les conseillers passent leur temps à réparer ce que le client n'a pas su fournir. »

D'abord **O-31** · puis O-51, O-42

« Le client réclame ce qu'on lui a promis, et personne, en interne, n'en avait entendu parler. »

D'abord **O-33** · puis O-48, O-26

« La satisfaction est bonne, et les clients abandonnent toujours à la même étape. »

D'abord **O-50** · puis O-01, O-20

Le principe en jeu : **P-05** la pensée systémique

3 La charge qui ne se répartit pas

Tout le monde est occupé, et rien ne sort plus vite

« Tout le monde est occupé, et le délai ne baisse pas. »

D'abord **O-13** · puis O-14, O-05

« Le lundi et la fin de mois écrasent l'équipe. Le reste du temps, elle manque de travail. »

D'abord **O-03** · puis O-36, O-34

« L'équipe est dimensionnée sur la demande moyenne, et chaque jour du travail passe au lendemain. »

D'abord **O-34** · puis P-01, O-36

« Quand quelqu'un est absent, son travail attend son retour. »

D'abord **O-17** · puis O-21, O-59

« Deux heures d'attente le matin, et des agents inoccupés en début d'après-midi. »

D'abord **O-36** · puis O-03, O-34

« Chacun est à fond, et les dossiers sortent quand même en retard. »

D'abord **O-07** · puis O-16, P-01

« La clôture mensuelle attend le retour de congé d'une seule gestionnaire. »

D'abord **O-59** · puis O-17, O-21

Le principe en jeu : **P-01** la réserve de capacité

4 Les erreurs qui reviennent

La même erreur, corrigée plusieurs fois

« Le même incident revient tous les deux mois, et chaque fois quelqu'un le règle en urgence. »

D'abord **O-10** · puis O-18, O-14

« Les mêmes erreurs reviennent, et on les corrige toujours en aval, loin de leur origine. »

D'abord **O-09** · puis O-06, O-29

« On ressaisit une donnée déjà présente ailleurs, parce que deux outils ne se parlent pas. »

D'abord **O-37** · puis O-21, O-59

« L'automate devait libérer l'équipe : elle traite désormais tout ce qu'il refuse. »

D'abord **C-06** · puis O-25, O-28

« On fête un bon mois, puis le suivant retombe au niveau habituel sans que rien ait changé. »

D'abord **O-18** · puis O-55, P-06

« Personne ne sait ce que coûtent les reprises : elles se font en plus du travail normal, sans être comptées. »

D'abord **O-29** · puis O-13, C-05

« Un nouvel arrivant met aujourd'hui trois mois de plus qu'il y a quatre ans à devenir autonome. »

D'abord **O-28** · puis O-17, O-60

Le principe en jeu : **P-06** le cycle PDCA, et **P-02** les petits pas

5 Les priorités qui n'aboutissent pas

On lance beaucoup, on décide peu, on termine rarement

« Tous les projets sont prioritaires. Six sont ouverts, aucun n'est livré. »

D'abord **O-27** · puis O-57, P-07

« En juin, les projets de l'année avancent, et l'indicateur visé n'a pas bougé. »

D'abord **O-19** · puis C-03, O-41

« La proposition revient en séance pour la troisième fois, avec une objection nouvelle. »

D'abord **O-12** · puis O-11

« Les rôles sont définis (RACI à jour), et un dossier attend une réponse depuis trois semaines. »

D'abord **O-30** · puis P-09, O-01

« Les dossiers font dix pages, et la réunion commence par chercher l'information utile. »

D'abord **O-11** · puis O-12

« L'équipe fait de l'amélioration continue depuis deux ans, et le délai stagne depuis un an. »

D'abord **O-04** · puis P-03, O-08

« Les réorganisations se succèdent, et les mêmes difficultés reviennent sous un autre nom. »

D'abord **O-08** · puis P-05, O-05

Le principe en jeu : **P-07** le coût du retard, et **C-03** le déploiement de la stratégie

6 L'offre qui ne trouve pas son client

Conçue, livrée, et corrigée après coup

« L'offre sort après un an de projet, et les trois premiers mois servent à la corriger. »

D'abord **O-46** · puis O-43, O-23, P-10

« Une fonction réclamée pendant des mois est mise en service, et personne ne s'en sert. »

D'abord **O-40** · puis O-02, O-22

« La marge globale est stable, et personne ne sait quels clients rapportent et lesquels coûtent. »

D'abord **O-45** · puis O-42, O-60

« Le cahier des charges du nouvel outil reproduit l'ancien, écran par écran. »

D'abord **O-49** · puis O-48, O-24, O-47

« Le questionnaire donnait 60 % d'intéressés. Six mois après, 3 % ont souscrit. »

D'abord **O-44** · puis O-43, O-53

« Le service demandeur relance : sa demande est “en cours d'analyse” depuis quatre mois. »

D'abord **O-58** · puis O-27, P-07

« Quarante offres au catalogue. Personne ne sait lesquelles se vendent encore. »

D'abord **O-60** · puis O-45, O-32

Le principe en jeu : **P-08** apprendre avant d'engager, et **C-07** pour toute la partie