flowlysis.

DIMENSIONNER UN SERVICE AVANT DE RECRUTER

Bien des demandes de poste se calculent juste, sur une charge dont une part n'aurait pas dû exister. Avant de recruter ou de supprimer des postes, on mesure la demande et sa part d'échec, le temps réel par acte, la variation et la charge, dans cet ordre.

POUR QUI directions générales, des opérations et financières **SERT À** mesurer dans l'ordre avant de signer un effectif **SE LIT EN** 8 minutes

À LIRE AVEC P-23, P-01 et O-34

CE QUI SE LIT AVANT DE SIGNER

1 La part d'échec de la demande, écoutée
2 La charge de la neuvième semaine sur dix
3 La ressource critique, et sa charge

POUR ENTRER

O-20 La demande d'échec, trois jours d'écoute
O-34 Dimensionner sur un centile
O-64 La ressource critique

Un poste se calcule sur la charge qui reste une fois la cause retirée, jamais sur celle d'aujourd'hui.

1 Ce que cache une demande de poste

« Il nous faut six personnes de plus. » Le calcul est juste, la charge mal lue

La finalité fixe la capacité utile
Ce que le service rend au client se décide avant l'effectif. Un service qui se croyait débordé se découvre parfois en surplus, son travail repensé.
Fiches O-05 et C-06

Une part de la charge n'aurait pas dû arriver
Le client rappelle parce qu'une chose n'a pas été faite, ou tarde. Servir cette demande prend des postes ; la retirer en rend.
Fiches O-20 et P-23

Une part de la pointe est faite maison
Un envoi groupé le premier du mois, une clôture mensuelle, une marge ajoutée à chaque niveau : on recrute pour une pointe fabriquée.
Fiches O-38 et O-03

La capacité ne se stocke pas
L'heure creuse est perdue, la demande de la pointe attend. Calée sur la moyenne, l'équipe est en retard presque une semaine sur deux.
Fiches O-36 et O-34

Un renfort ailleurs qu'au goulot ne change rien
Le flux sort au rythme de sa ressource la plus chargée. L'heure gagnée ailleurs finit en file devant elle.
« On a renforcé toutes les équipes, et le volume n'a pas bougé » · fiche O-64

2 Ce qui se mesure avant tout chiffre

Sur des dossiers réels, pas sur le temps standard

La demande, en deux tas
Le volume par motif, sur douze mois. Puis trois jours d'écoute, qui séparent ce que le client attend de ce qu'il redemande.
Fiche O-20

Le temps réel par acte
Relevé sur des actes tirés au hasard, en distribution. Dites avant à quoi il servira : aucun temps par personne.
Fiches C-06 et O-14

La variation, semaine par semaine
Celle de l'arrivée, et celle de la capacité présente : absences, congés posés ensemble, réunions. La seconde varie parfois plus que la première, et dépend de votre organisation.
Fiches O-31 et O-17

La charge, en heures
Volume × temps réel, face aux heures utiles : congés, pauses, réunions et formation déduits. Lue sur la neuvième semaine sur dix.
Fiche O-34

La file et le délai
Délai = dossiers en cours ÷ dossiers sortis par jour. Une file qui monte chaque semaine dit que la charge dépasse la capacité, quel que soit le taux affiché.
Fiche O-16

3 La règle de dimensionnement

Aucune équipe ne se dimensionne à 100 % de sa capacité

Une réserve, écrite dans le plan
Au-delà de 85 à 90 % de charge, les files s'emballent : le moindre écart met des semaines à se résorber. Règle de cette page : la neuvième semaine sur dix sous 85 %. Le centile couvre l'écart entre semaines, la réserve celui de la semaine.
Fiche P-01

Ce que coûte chaque point de charge
Pour une personne seule, arrivées et durées au hasard, l'attente vaut 4 fois le traitement à 80 %, 9 fois à 90 %, 19 fois à 95 %. En équipe, la courbe est plus basse, de même forme.
Fiche P-01

Une réserve commune, pas une par équipe
Chaque petite file paie une marge plus forte. Une file commune, où chacun relaie l'autre, protège autant avec moins.
Fiche O-34

Une personne signe l'effectif
Le directeur des opérations, après avoir entendu le service, les ressources humaines et le contrôle de gestion. Le calcul est écrit et joint à la décision.

Ce que cette page ne traite pas
Le droit du travail, le recrutement, la rémunération : vos ressources humaines et votre juriste. Ni une compétence nouvelle, qui ne se dimensionne pas sur la charge d'hier.
Supprimer des postes : après la cause, jamais avant · fiche P-23

LE CAS TYPE

Le service conducteurs et garages d'un gestionnaire de flotte automobile : 18 gestionnaires, 4 techniciens. Les chiffres, facteurs de pointe compris, sont des hypothèses du cas.

Le déclencheur
Le délai d'accord d'une réparation passe à trois jours, et la file monte chaque début de mois. Le responsable du service demande six gestionnaires, calcul à l'appui.

Le geste
La finalité écrite : le conducteur reprend la route le jour où il le demande. Trois jours d'écoute, deux semaines de temps relevés acte par acte, douze mois d'arrivées par semaine.

Ce qu'ils ont vu
Quatre contacts sur dix étaient d'échec, surtout « où en est l'accord ? ». La pointe suivait les rappels d'entretien, tous envoyés le premier du mois. Les techniciens, chargés à 96 %, bien au-delà du seuil, passaient 8 minutes par dossier à relancer le garage.

La décision
Le directeur des opérations fait envoyer l'accord au conducteur, étaler les rappels sur le mois, précontrôler les dossiers techniques par les gestionnaires. Les six postes attendent le calcul refait trois mois plus tard.
Refaites-le : douze mois de charge, semaine par semaine ; la neuvième sur dix, avec et sans la demande d'échec

LE PARCOURS CONSEILLÉ, ET CE QU'IL A DONNÉ

À droite, le cas type chiffré.

SIX ÉTAPES, PUIS L'EFFECTIF

1 · LA FINALITÉ DU SERVICE
Ce que le service rend au client, d'où la capacité utile
O-05 · C-06

2 · RETIRER LA DEMANDE D'ÉCHEC, PUIS SERVIR LE RESTE
Trois jours d'écoute, et la première cause traitée en amont
O-20 · P-23 · C-05

3 · CHERCHER L'AMPLIFICATION FAITE MAISON
Envois groupés, clôtures, marges ajoutées à chaque niveau
O-38 · O-31

4 · LISSER CE QUI DÉPEND DE VOUS
Étaler les envois, sortir de la pointe ce qui peut attendre
O-03 · O-36 · P-13

5 · DIMENSIONNER SUR UN CENTILE, AVEC UNE RÉSERVE
La neuvième semaine sur dix sous 85 %, une réserve commune
O-34 · P-01 · O-36

6 · LA RESSOURCE QUI FIXE LE DÉBIT
Lui rendre son temps perdu avant de l'élargir
O-64 · P-01

SEULEMENT ALORS, L'EFFECTIF
Calculé sur la charge qui reste, signé par une personne

L'ordre compte : un poste pris avant l'étape 2 sert la demande d'échec.

LE CAS · GESTIONNAIRES NÉCESSAIRES

Même règle à chaque étape : charge de la 9e semaine sur 10 ÷ 25,5 h (30 h utiles × 85 %), arrondie à la personne au-dessus.



LES CALCULS, SUR UNE SEMAINE

Avant : 1 200 demandes × 15 min + 840 contacts d'échec × 10 min = 440 h.
9e semaine sur 10 : 440 × 1,35 = 594 h pour 540 h utiles ; 594 ÷ 25,5 = 24.

Accord envoyé aussi au conducteur : 840 → 420 contacts, charge 370 h.
370 × 1,35 = 500 h ; 500 ÷ 25,5 = 20.

Rappels étalés sur le mois : la 9e semaine passe de 1,35 à 1,10 × la moyenne.
370 × 1,10 = 407 h ; 407 ÷ 25,5 = 16.

Techniciens : 230 dossiers × 30 min = 115 h pour 120 h, soit 96 %.
Précontrôle par les gestionnaires, 5 min : 30 → 22 min, 84 h, soit 70 %.
Gestionnaires : 370 + 19 h = 389 h ; × 1,10 = 428 h ; 428 ÷ 25,5 = 17.

La 9e semaine sur 10, après : 428 ÷ 540 = 79 % pour les 18 gestionnaires,
84 × 1,10 = 93 h sur 120, soit 77 % pour les techniciens.
Délai d'accord = en cours ÷ sortis par jour : 140 ÷ 46 = 3 j, puis 46 ÷ 46 = 1 j.

Six postes demandés, aucun ouvert. Le calcul était juste, la charge non.

À gauche, l'ordre à suivre avant toute demande d'effectif, chaque étape avec ses fiches. À droite, le service du cas : les gestionnaires nécessaires, recalculés par la même règle après chaque étape.

La phrase entendue, l'étape sautée

Et ce qu'on fait à la place

« IL NOUS FAUT SIX PERSONNES DE PLUS. »
Étape 2 : le poste servirait la demande d'échec. On écoute d'abord (fiche O-20).

« ON RECRUTE POUR TENIR LA POINTE. »
Étapes 3 et 4 : une part de la pointe vient d'un envoi de la maison. On lisse (fiche O-03).

« À 80 % EN MOYENNE, ÇA PASSE. »
Étape 5 : la moyenne cache la semaine qui déborde (fiche O-34).

« DEUX POSTES EN MOINS, L'ÉQUIPE S'ORGANISERA. »
Toutes : le travail reste et revient en renfort. La cause d'abord (fiche P-23).

LA PHRASE À RETENIR
Un poste se calcule sur la charge qui reste quand la cause est partie. Et jamais à 100 %.