

LE SERVICE BLUEPRINT

Une carte du service qui montre, l'une sous l'autre, ce que vit le client et tout ce qui se passe derrière, pour voir où il attend et pourquoi.

NIVEAU 2 · le processus SE PRÉPARE EN 2 à 4 h SE FAIT EN 4 à 8 h, avec 6 à 8 personnes À REFAIRE à chaque changement d'outil ou d'organisation

LEVIER PRINCIPAL TTM D'APRÈS G. L. Shostack (HBR, 1984) ; couches : Bitner, Ostrom et Morgan (2008) VOIR AUSSI fiches O-46 et O-50

CE QUE ÇA RAPPORTE

Impact sur le TTM		Élevé
Impact sur la qualité (FTR)		Moyen
Impact sur l'Opex / Capex		Moyen

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation		Faible
Difficulté d'implémentation		Moyen
Difficulté de maintien		Faible

Faible Moyen Élevé N/A (sans objet)

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- « Le dossier est chez l'autre service depuis lundi. » Personne ne sait qui l'a en main.
- Chaque service dit qu'il traite vite. Le client, lui, attend trois semaines.
- Dès qu'un dossier coince, il faut remonter au chef pour savoir qui doit faire quoi.

OÙ PART L'ARGENT

Le travail réel est court. Le délai vient de l'attente entre les mains. Pendant cette attente, quelqu'un relance et réexplique : ce travail-là n'est facturé à personne.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.

COMBIEN DE FOIS / AN
dossiers qui repartent en arrière ou qu'il faut relancer

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS
temps de relance et de réexplication x coût horaire chargé

PART QU'ON ÉVITE
ce que vous visez une fois les allers-retours supprimés

GAIN / AN
à écrire au crayon, avant la séance

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien si le client n'intervient nulle part dans le flux : sans ligne de visibilité, une carte de flux (fiche O-06) suffit.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On dessine le service en bandes superposées : en haut ce que vit le client, en dessous ce que font les gens qu'il voit, plus bas ce que font ceux qu'il ne voit pas, tout en bas les systèmes. On lit de gauche à droite : le temps passe.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Choisir **un seul** parcours, du premier contact du client jusqu'à la fin. Un service entier ne tient pas sur un mur.
- Coller en ligne, sur le mur, ce que fait le client, écrit avec ses mots à lui.
- Sous chaque étape, coller ce que fait la personne que le client voit ou entend.
- Tracer la ligne de visibilité. Dessous, coller ce qui se fait sans que le client le sache.
- Tout en bas, écrire les systèmes et les autres services qu'on appelle à chaque étape.
- Marquer d'une pastille chaque endroit où le dossier attend, et écrire combien de temps, les vingt derniers dossiers sous les yeux, dates comprises.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Un mur de quatre mètres. Des papiers repositionnables. Six à huit personnes qui touchent le dossier au quotidien. Et les vingt derniers dossiers réels, avec leurs dates.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

À la fin, vous montrez du doigt l'endroit où le client attend le plus longtemps, et personne dans la salle ne conteste.

3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

AU LANCEMENT Dessiner le processus tel qu'il devrait être

Tout le monde approuve la carte, et elle ne ressemble à rien de ce qui se passe.

→ **Partir de vingt dossiers réels, dates en main, et dessiner ce que ceux-là ont vécu.**

AU LANCEMENT Faire la carte avec les responsables seuls

On obtient l'organigramme déguisé en processus, et les boucles disparaissent.

→ **Mettre dans la salle ceux qui touchent le dossier ; les responsables écoutent, debout.**

PENDANT Descendre au détail de chaque clic

La séance dure deux jours et la carte finit trop chargée pour être relue.

→ **S'arrêter au niveau qu'un nouvel arrivant comprendrait ; creuser après, et seulement là où ça coince.**

PENDANT Oublier de tracer la ligne de visibilité

On produit une cartographie interne de plus, où le point de vue du client n'apparaît nulle part.

→ **Tracer la ligne au mur avant de coller quoi que ce soit en dessous.**

DANS LA DURÉE Écrire les temps d'attente au jugé

La séance se termine en débat sur les chiffres eux-mêmes.

→ **N'écrire une durée que si elle vient d'une date lisible dans un dossier. Sinon, laisser vide et le dire.**

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

Les factures fournisseurs, de leur arrivée par Peppol dans l'ERP jusqu'au paiement.

CE QUI CLOCHE

Depuis Peppol, la facture arrive en quelques minutes et l'encodage a disparu. Le délai de paiement, lui, n'a pas bougé.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de factures encodées par personne. Peppol a supprimé ce geste, et personne n'a remplacé le compteur.

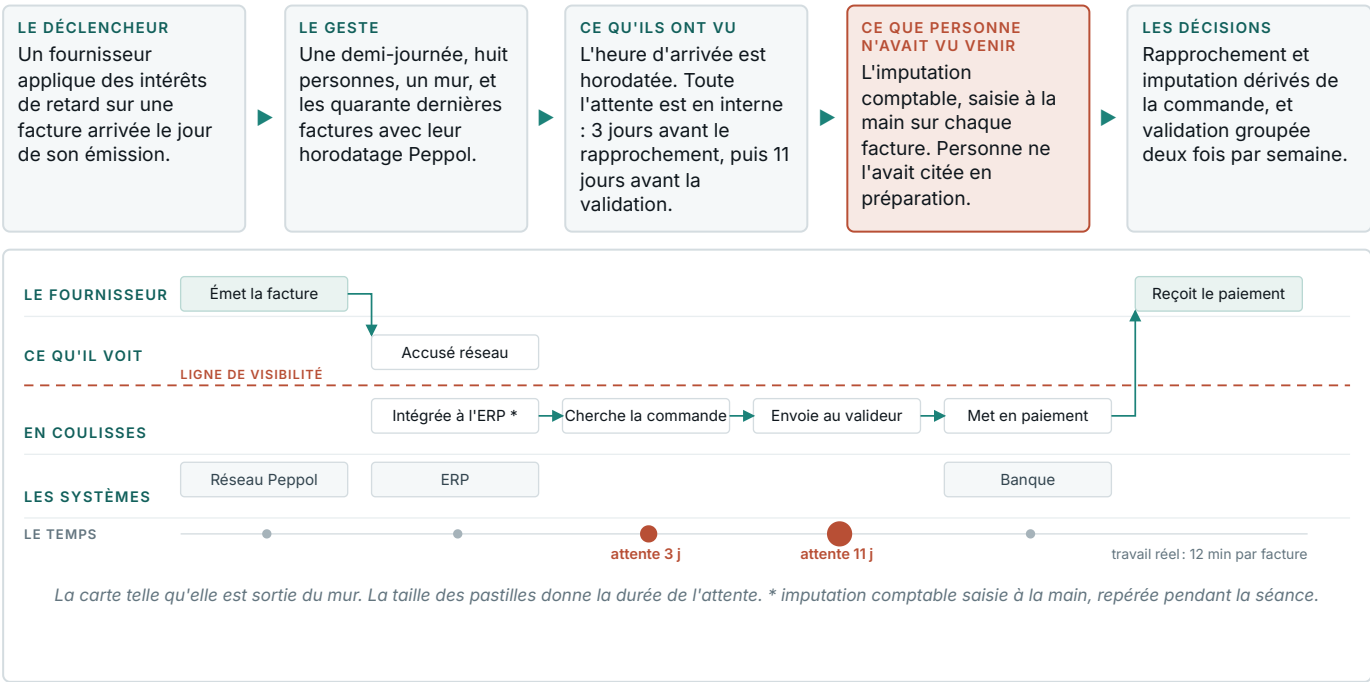
LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant la séance : tout le chiffrage en découle.

30 000	factures par an
12 min	de travail réel par facture, toutes mains confondues (6 000 h/an)
18 %	repartent au moins une fois en arrière
45 €/h	coût horaire chargé

CE QU'ILS ONT FAIT

Ici, le client du flux, c'est le fournisseur : c'est lui qui attend.



Ce que vaut la refonte

Une fourchette, et d'où elle sort

Une refonte de ce flux fait baisser le temps administratif de 25 à 40 %. Tout le reste en découle.

TEMPS LIBÉRÉ

1500 à 2400 h / an

sur les 6 000 h consommées aujourd'hui

EN EUROS

68 000 à 108 000 € / an

heures libérées x 45 €

CAPACITÉ RENDUE

+10 000 à +20 000 factures / an

à effectif constant, le flux absorbe 40 000 à 50 000 factures

COÛT MOYEN PAR FACTURE

9€ → 5,40 à 6,75€

les reprises tombent de 18 % à 8 % environ

La baisse des reprises et l'imputation automatique produisent la fourchette. Le même gain se prend en heures ou en euros, une seule fois.