

LE LISSAGE DE LA CHARGE

Faire entrer le travail dans l'équipe à un rythme régulier, au lieu de le laisser arriver par vagues, pour cesser de dimensionner l'équipe sur la pointe.

SE PRÉPARE EN 4 à 8 h SE FAIT EN 1 à 2 jours, puis une revue par semaine À REFAIRE à chaque trimestre, ou si le mix change LEVIER PRINCIPAL TTM

D'APRÈS T. Ōno, Toyota Production System, 1978

CE QUE ÇA RAPPORTE

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

CE QUE ÇA COÛTE

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

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 lundi et la fin de mois écrasent l'équipe. Le reste du temps, elle manque de travail.
- On a recruté pour tenir la pointe, et on garde cet effectif toute l'année.
- Quand tout arrive ensemble, chacun commence tout, et plus rien ne se termine.

OÙ PART L'ARGENT

L'équipe est dimensionnée sur la pointe. Entre deux pointes, la capacité payée ne produit rien ; pendant la pointe, elle ne suffit quand même pas et les dossiers attendent.

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
heures de capacité
tenues pour
absorber les
pointes

×

CE QUE ÇA COÛTE
À CHAQUE FOIS
coût horaire
chargé, renfort et
heures
supplémentaires
compris

×

PART QU'ON ÉVITE
écart entre la
pointe actuelle et
une charge lissée

=

GAIN / AN
à écrire au
crayon,
avant la séance

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien si la variation vient des reprises et des erreurs de votre processus plutôt que de la demande. Lisser une file alimentée par des reprises revient à organiser le désordre.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On cesse de lancer le travail au fil de son arrivée. Il attend dans une file visible à l'entrée, et on en relâche chaque jour la même quantité, dans le même ordre de types.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Prendre douze mois d'arrivées et compter, jour par jour, combien de dossiers arrivent et de quels types.
- Calculer le rythme : le volume d'une période divisé par le temps disponible de cette période.
- Choisir la maille de lancement. Plus elle est courte, plus la charge reste régulière.
- Écrire le schéma répétitif : combien de dossiers de chaque type on lance à chaque maille.
- Poser une file visible à l'entrée, et n'en sortir que ce que le schéma autorise.
- Écrire la règle d'urgence : combien de places réservées, qui décide, et ce qu'on repousse en échange.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Douze mois d'arrivées avec leur date et leur type. Un tableau à l'entrée du flux. Et quelqu'un qui tient le lancement chaque jour, à la même heure.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Le nombre de dossiers en cours cesse de varier d'un jour à l'autre, et l'équipe sait le matin ce qu'elle va traiter.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Lisser le nombre sans lisser les types

Dix dossiers par jour, mais dix lourds un jour et dix légers le lendemain : la charge réelle reste en dents de scie.

→ Pondérer chaque type par son temps de traitement moyen, et lisser la charge obtenue.

AU LANCEMENT Lisser en amont d'un poste instable

La file d'entrée se vide régulièrement et se reforme juste derrière, au premier poste qui décroche.

→ Stabiliser d'abord le poste le plus irrégulier, et lisser ensuite.

PENDANT Laisser passer les urgences hors schéma

Deux passe-droits par semaine ramènent le fonctionnement d'avant, et l'équipe cesse de croire à la règle.

→ Réserver des places à l'avance dans le schéma, et les compter chaque semaine.

PENDANT Garder la file d'attente invisible

Chaque demandeur ne voit que son dossier, et relance pour passer devant les autres.

→ Afficher la file et la date d'entrée de chaque dossier, visible de ceux qui attendent.

DANS LA DURÉE Ne jamais recalculer le rythme

Le mix change, le schéma reste, et la file regonfle sans que personne sache pourquoi.

→ Recalculer le rythme chaque trimestre à partir des arrivées réelles.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

Les réclamations clients d'un assureur, de leur réception à la réponse finale.

CE QUI CLOCHE

Les réclamations arrivent par vagues, surtout après chaque envoi d'avis d'échéance. Deux semaines de surcharge, puis deux semaines de rattrapage.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de réclamations traitées par semaine. Sa moyenne était stable, et elle cachait des semaines à 90 et des semaines à 440.

LES CHIFFRES DE DÉPART

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

9600 réclamations par an

70 min de travail réel par réclamation, soit 11200 h/an

2,4 × la semaine de pointe rapportée à la semaine moyenne

42€/h coût horaire chargé, renfort compris

CE QU'ILS ONT FAIT

Le travail n'a pas changé. C'est le moment où il entre dans l'équipe qui a changé.

LE DÉCLENCEUR

Un délai de réponse hors norme pendant deux mois, et un rappel du régulateur sur les délais de traitement.

LE GESTE

Douze mois d'arrivées comptées par jour et par type, puis un schéma de lancement écrit sur un tableau.

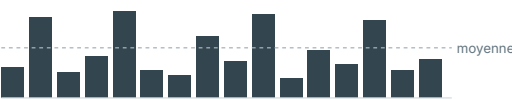
CE QU'ILS ONT VU

Les pointes suivaient le calendrier d'envoi des avis. Elles étaient prévisibles à la semaine près.

LA DÉCISION

Étalement des envois d'avis sur trois semaines, et lancement quotidien à quantité fixe avec deux places d'urgence.

CE QUI ARRIVE, SEMAINE PAR SEMAINE



La file d'entrée absorbe l'écart. La surface est la même.

CE QU'ON LANCE, APRÈS LISSAGE



Les arrivées réelles, le rythme de lancement, et le schéma répété chaque jour.

LE SCHÉMA DE LANCEMENT, RÉPÉTÉ CHAQUE JOUR

	LUN	MAR	MER	JEU	VEN
Réclamation simple	23	23	23	23	23
Avec pièces à demander	10	10	10	10	10
Litige	2	2	2	2	2
Places réservées à l'urgence	2	2	2	2	2

37 dossiers lancés chaque jour, dans le même ordre de types.

Les deux places d'urgence sont comptées d'avance, donc elles ne dérèglent rien.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le lissage ne retire pas une heure de travail. Il abaisse la pointe qu'il faut pouvoir absorber, de 2,4 à 1,2 ou 1,4 fois la moyenne.

CE QUI EST LIBÉRÉ

1700 à 2100 h / an

renfort évité sur 8 semaines de pointe, semaine moyenne à 215 h

EN VALEUR

72000 à 87000 € / an

heures de renfort et heures supplémentaires × 42€

CE QUE ÇA FINANCE

Le délai de réponse

18 jours en moyenne aujourd'hui, 6 à 9 jours une fois les envois d'avis étalés

LE RATIO QUI CHANGE

2,4 × → 1,2 à 1,4 ×

pointe hebdomadaire rapportée à la semaine moyenne

Le volume traité reste identique. Ce qui disparaît, c'est la réserve de capacité. L'attente, le lissage seul la déplace en amont.