

LE CADRAGE DU SYSTÈME

Avant de cartographier quoi que ce soit : définir ce qu'on regarde, écouter deux cents demandes réelles, et compter celles qui n'auraient jamais dû arriver.

AUSSI APPELÉ niveau 1, carte macro, analyse système NIVEAU 1 · le système SE PRÉPARE EN 1 à 2 semaines SE FAIT EN 3 à 5 semaines, dont 2 d'écoute

LEVIER PRINCIPAL Coût D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008, d'après J. Seddon

CE QUE ÇA RAPPORTE

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

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation		Moyen
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

- Les équipes sont débordées, et personne ne sait dire quelle part du travail n'aurait pas dû arriver.
- Les indicateurs sont au vert, et les clients se plaignent du délai.
- Chaque service améliore sa partie, et le délai de bout en bout reste le même.

OÙ PART L'ARGENT

Une part de la demande vient d'un raté antérieur : une information incomplète, une réponse mal comprise, une promesse non tenue. Ce travail occupe des personnes à temps plein et n'apparaît dans aucun budget.

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

demandes reçues dans l'année

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS

temps moyen de traitement × coût horaire chargé

PART QU'ON ÉVITE

demandes nées d'un raté que vous comptez supprimer à la source

GAIN / AN

à écrire au crayon, avant la séance

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien sans mandat sur la finalité du service et sur ses indicateurs. Le niveau 1 se décide en haut ; mené par une équipe sans autorité, il produit un constat que personne n'utilisera.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On regarde le système avant le processus : à quoi il sert, ce qu'on lui demande vraiment, où il commence et où il finit, et si ce qu'on mesure va dans le même sens que sa finalité.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Lister les systèmes de l'entité, séparer les principaux de ceux de soutien, et les classer par importance et par facilité.
- Aller là où les demandes arrivent, en écouter deux cents, et noter les mots exacts des demandeurs.
- Trier ces demandes en deux tas : celles nées d'un besoin, celles nées d'un raté antérieur. Puis compter.
- Poser la frontière du système, du premier contact jusqu'à la fin du besoin, vue du demandeur.
- Dessiner la carte macro : les grandes étapes seulement, avec la part de ratés, les boucles de reprise et le délai réel.
- Passer les indicateurs en revue un par un : celui-ci sert la finalité, ou il joue contre elle ?

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Une équipe d'environ huit personnes, dont l'encadrement de proximité. Deux semaines d'écoute sur le terrain. Des feuillets repositionnables et un mur. Et douze mois de délais réels, datés.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Vous annoncez la part de demandes qui n'auraient pas dû exister, et personne dans la salle ne la conteste.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Commencer par cartographier

On décrit finement un système dont la finalité n'a jamais été écrite.

→ Écrire la finalité du système, du point de vue du demandeur, avant le premier trait.

AU LANCEMENT Écouter les demandes depuis un tableau de bord

Les catégories du logiciel sont celles d'hier, et la demande née d'un raté y est invisible.

→ Aller à l'endroit où les demandes arrivent, et noter les mots exacts des demandeurs.

PENDANT Trier selon les catégories existantes

On retrouve ce qu'on savait déjà, rangé exactement comme avant.

→ Regrouper par ressemblance, après coup, à partir des mots recueillis sur le terrain.

PENDANT Poser la frontière du système sur l'organigramme

Le système s'arrête au bord du service, et le délai vu du demandeur reste invisible.

→ Tracer la frontière du premier contact jusqu'à la fin du besoin.

DANS LA DURÉE Garder les indicateurs qui contredisent la finalité

Les équipes suivent l'indicateur plutôt que la finalité, et le système revient où il était.

→ Retirer ou remplacer ces indicateurs en même temps que la refonte, jamais après.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

Les demandes des salariés au service RH partagé d'un groupe : attestations, congés, contrats, paie.

CE QUI CLOCHE

L'équipe demande deux postes de plus chaque année depuis trois ans, et le délai de réponse continue de s'allonger.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de demandes traitées par personne et par jour. Il progressait, et il comptait les relances comme des demandes.

LES CHIFFRES DE DÉPART

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

24 000 demandes par an, soit 8 800 h de traitement

22 min de traitement moyen par demande

38% nées d'un raté antérieur, relevées sur 200 écoutes

42 €/h coût horaire chargé

CE QU'ILS ONT FAIT

La carte macro tient en quatre cases. Ce qu'on y ajoute vaut plus que le dessin.

LE DÉCLENCHEUR

Une troisième demande de renfort en trois ans, et un délai de réponse toujours en hausse.

LE GESTE

Deux semaines d'écoute au guichet et au téléphone, deux cents demandes notées dans les mots des salariés.

CE QU'ILS ONT VU

Trente-huit pour cent des demandes venaient d'une réponse précédente incomplète ou mal comprise.

LA DÉCISION

Deux causes traitées à la source, et le compteur de productivité remplacé par le délai vu du salarié.

SUR 100 DEMANDES REÇUES



22 % des dossiers repartent en arrière

DÉLAI DE BOUT EN BOUT, VU DU DEMANDEUR



LES INDICATEURS EN PLACE SERVENT-ILS LA FINALITÉ ?

✗ demandes traitées par personne et par jour ✗ délai vu du demandeur : non mesuré ✓ dossiers complets dès l'entrée

La carte macro, avec la part de ratés, la boucle de reprise, le délai réel et l'examen des indicateurs.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

On ne traite pas plus vite. On cesse de produire une partie des demandes, en corrigeant ce qui les fabrique.

CE QUI EST LIBÉRÉ

1300 à 2 000 h / an

sur les 8 800 h que le service consacre aux demandes

EN VALEUR

55 000 à 84 000 € / an

heures libérées × 42 €

CE QUE ÇA FINANCE

L'équivalent d'un des deux postes demandés

et l'écoute elle-même, qui a mobilisé huit personnes à temps partiel pendant deux semaines

LE RATIO QUI CHANGE

38% → 19 à 27%

part des demandes nées d'un raté antérieur

Le reste du gisement est dans le processus : il se prend ensuite, sur la carte détaillée.