

LA CONCEPTION D’UN SYSTÈME

Quand la difficulté n'est pas dans un flux mais dans ce que le système s'est mis à faire, on écrit à quoi il sert, on en déduit les activités strictement nécessaires, et on compare avec ce qui se fait.

AUSSI APPELÉ conception de système, conception idéalisée NIVEAU 2 · le processus SE PRÉPARE EN 1 à 2 semaines de relevé

SE FAIT EN 2 ateliers d'une demi-journée, à 2 semaines d'écart LEVIER PRINCIPAL Coût

D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008 (d'après Checkland et Ackoff)

CE QUE ÇA RAPPORTE

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

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation		Moyen
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

- Quelque chose ne va pas, et personne n'arrive à dire quoi.
- Chaque service fait son travail, et le résultat d'ensemble reste mauvais.
- Les réorganisations se succèdent, et les mêmes difficultés reviennent sous un autre nom.

OÙ PART L'ARGENT

Le système fait faire des choses que personne n'a décidées : un contrôle né d'une erreur ancienne, un rapport que plus personne n'ouvre. Personne ne le compte.

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 productives du périmètre concerné	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS coût horaire complet	×	PART QU'ON ÉVITE part des activités qui ne servent pas la raison d'être écrite	=	GAIN / AN à écrire au crayon, avant le premier atelier
--	---	---	---	---	---	---

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien si la difficulté est locale à un flux déjà identifié, ou si la finalité du système ne fait débat pour personne.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On écrit à quoi sert le système, dans une phrase qui commence par "un système pour". Les activités minimales en découlent, sans regarder l'organisation actuelle.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Aller écouter sur le terrain et relever ce qui revient : demandes évitables, variations, endroits qui bloquent.
- Dessiner ce qui entre et ce qui sort, en séparant le voulu du reste, et ce que vous maîtrisez de ce que vous subissez.
- Écrire la raison d'être en une phrase, en nommant le client, ceux qui font, et qui en répond.
- Déduire de cette phrase les activités minimales, un verbe et un complément chacune. L'organigramme reste fermé.
- Prolonger le présent sans rien changer, et dire tout haut où cela mène dans dix ans.
- Comparer la conception et la réalité, et n'en tirer que ce qui est faisable cette année.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Un mur, et des gens venus d'endroits différents du système. Les chiffres déjà relevés. Et l'accord écrit de celui qui peut changer la structure.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Quelqu'un dit à voix haute qu'une activité qu'il mène depuis des années ne figure nulle part dans la conception, et la réunion continue.

3 Les pièges de l’implémentation

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

AU LANCEMENT Partir de l'organisation actuelle

On redessine les services existants avec d'autres flèches, et la conception reproduit les frontières qu'on voulait examiner.

→ Écrire la raison d'être avant d'ouvrir l'organigramme, fermé jusqu'à la comparaison.

AU LANCEMENT Une raison d'être que personne ne conteste

Une phrase qui convient à tout le monde n'écarte aucune activité.

→ La tester avant d'aller plus loin : si elle n'exclut rien, elle ne dit rien.

PENDANT Améliorer un morceau avant la fin

Une bonne idée apparaît au deuxième atelier, on la lance, et la conception reste en plan.

→ Noter l'idée sur le côté, et ne rien lancer avant la fin de la comparaison.

PENDANT Concevoir avec ce qui n'existe pas

La conception part vers des technologies encore à venir, et plus personne ne la prend au sérieux.

→ Se limiter à des technologies qui existent déjà ; le faisable dans l'année se trie à la comparaison.

DANS LA DURÉE Attendre la version parfaite

Rien ne sort, parce qu'aucune version n'est jugée assez solide pour être annoncée.

→ Installer une version imparfaite, et fixer le jour même la date de sa première révision.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le service de tenue comptable d'une fiduciaire de 40 personnes, revu après l'automatisation de l'encodage.

CE QUI CLOCHE

L'encodage est automatisé depuis deux ans, les équipes sont toujours aussi chargées, et la marge par dossier baisse chaque année.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le taux d'heures facturables. Il était bon, et il montait pendant que la marge par dossier descendait.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant le premier atelier.

1200 dossiers suivis dans l'année

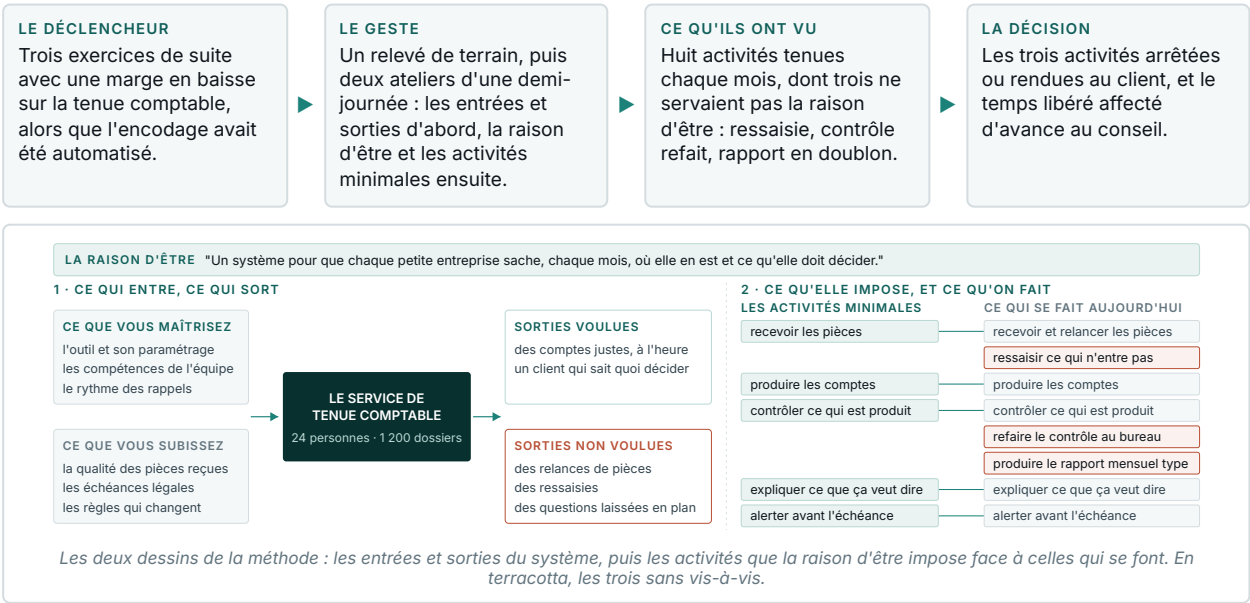
34 000 h de temps productif, tous dossiers confondus

62 € l'heure, coût complet

8 activités tenues chaque mois sur un dossier

CE QU'ILS ONT FAIT

Aucune carte de flux. Une phrase de raison d'être, les activités qu'elle impose, et la comparaison avec ce qui se fait.



Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le volume de dossiers ne change pas. Ce qui change est le nombre d'activités tenues sur chacun.

CE QUI EST LIBÉRÉ

4 000 à 6 800 h / an

hypothèse : les trois activités écartées pèsent 12 à 20 % des 34 000 h productives

EN VALEUR

250 000 à 420 000 € / an

heures libérées × 62 € l'heure, coût complet

CE QUE ÇA FINANCE

160 à 300 dossiers de plus

à effectif constant et au nouveau ratio, ou ce temps redéployé vers le conseil facturé

LE RATIO QUI CHANGE

28 h → 23 à 25 h

par dossier et par an

Tant que les heures libérées ne sont pas affectées, elles se remplissent toutes seules et rien n'est économisé. Les salaires restent dus dans les deux cas.