

LES ENGAGEMENTS DE SERVICE INTERNES

Un engagement de service dit ce qu'on a promis. Il ne dit rien de ce dont le système est capable, et les deux n'ont aucun lien mécanique. Cette fiche montre ce que le taux de respect cache, ce qu'il déplace dans le travail, et par quoi le remplacer.

AUSSI APPELÉ SLA, convention de service, engagement de délai **SE PRÉPARE EN** 3 h, pour extraire six mois d'horodatages du point de vue du demandeur

SE FAIT EN 2 jours de relevé, puis une revue mensuelle de la distribution **LEVIER PRINCIPAL** TTM **D'APRÈS** J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008

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		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

- Chaque service affiche un taux de respect au-dessus de quatre-vingt-dix pour cent, et le demandeur attend trois semaines.
- Un dossier passe "en attente du demandeur" la veille de l'échéance, et le compteur s'arrête.
- On traite ce qui peut encore tenir l'échéance ; un dossier déjà hors délai ne compte plus, et il vieillit.

OÙ PART L'ARGENT

Le taux de respect résume toute une distribution par un point. Ce qu'il cache est la queue, faite des mêmes dossiers : ceux qui traversent plusieurs services, et qui relancent.

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 qui traversent au moins deux services

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS

relances et escalades produites par l'attente

PART QU'ON ÉVITE

part due aux arrêts de compteur et à l'ordre par échéance

GAIN / AN

à écrire au crayon, avant de renégocier l'engagement

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand le délai est déjà mesuré de bout en bout et publié en distribution.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Un engagement est une limite de spécification : il sort d'un contrat. Ce dont le système est capable sort du système, et se lit sur sa distribution. Les deux se mesurent séparément.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Fixer le départ du compteur à l'instant où le demandeur formule sa demande, et l'arrivée à l'instant où il a ce qu'il voulait.
- Sortir six mois de délais réels en jours calendaires, sans aucun arrêt de compteur.
- Tracer la distribution complète. Publier la médiane et le quatre-vingt-dixième centile, jamais le taux de respect.
- Séparer la variation courante des causes spéciales avec une carte de contrôle (fiche O-18).
- Comparer l'engagement à la capabilité. S'il est plus serré, il ne tiendra que par du tri.
- Reposer l'engagement sur ce que le système fait déjà, puis travailler le système pour le resserrer.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Les horodatages d'entrée et de sortie du point de vue du demandeur, et l'accord de ne les corriger d'aucune façon.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un dossier hors délai passe avant un dossier encore dans les temps, et personne ne le conteste.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT

Démarrer le compteur à l'entrée dans votre file

Le temps passé avant d'arriver chez vous n'appartient à personne.

→ Démarrer à la demande du demandeur, pas à sa réception par le service.

AU LANCEMENT

Garder les arrêts de compteur

"En attente du demandeur" devient une porte de sortie, et le renvoi un geste rentable.

→ Un seul compteur, qui ne s'arrête jamais. L'attente côté demandeur se compte à part.

PENDANT

Publier le taux de respect

Il résume la distribution par un point, et rend la queue invisible.

→ Médiane et quatre-vingt-dixième centile, sur le graphique de la distribution.

PENDANT

Poser l'engagement au-delà de la capabilité

→ Poser l'engagement sur le centile que le système atteint déjà, puis le resserrer.

PENDANT

Chaîner un engagement par service

Cinq services à 95 % : plus d'un dossier sur cinq en rate au moins un, hors attente entre eux.

→ Un seul engagement, de bout en bout, porté par quelqu'un de nommé.

DANS LA DURÉE

Laisser l'engagement ordonnancer le travail

On traite ce qui peut encore tenir l'échéance, et les dossiers hors délai vieillissent.

→ Ordonnancer sur l'âge du dossier, et regarder le plus vieux chaque matin.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le centre de services informatiques d'un groupe de 5 400 personnes.

CE QUI CLOCHE

Le taux de respect est à 94 %, et le comité reçoit chaque mois des remontées d'utilisateurs qui attendent.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le taux de respect de l'engagement, par équipe. Le délai vécu par le demandeur n'était calculé nulle part.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever sur six mois.

31200	demandes internes par an
94%	de respect affiché, engagement à 3 jours
11 j	de délai médian vécu, 34 j au 90 ^e centile
58€	l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Un seul compteur, qui démarre à la demande et ne s'arrête jamais, et la distribution publiée à la place du taux.

LE DÉCLENCHEUR

Un directeur cite en comité un accès demandé cinq semaines plus tôt, sur un mois affiché à 94 % de respect.

LE GESTE

Six mois d'horodatages ressortis du point de vue du demandeur, sans aucun arrêt de compteur.

CE QU'ILS ONT VU

Une queue qu'aucun indicateur ne portait, et un dossier sur dix au-delà de trente-quatre jours.

LA DÉCISION

Le taux de respect retiré du tableau de bord, la distribution publiée, l'ordre de traitement posé sur l'âge.

1 · LA MÊME PÉRIODE, LES MÊMES DOSSIERS, DEUX COMPTEURS

A · le compteur du service : de la prise en charge à la clôture du ticket

Il démarre à la prise en charge et s'arrête à chaque passage "en attente du demandeur".

B · le compteur du demandeur : de sa demande à l'instant où il a ce qu'il voulait

94 % de respect affiché

3 j : médiane 11 j

90^e centile 34 j

1 sur 10 attend plus de 34 jours

Seul le compteur change. Le taux de respect ne voit pas la queue, et la queue est le sujet.

Attention : les engagements de service sont souvent posés arbitrairement comme des objectifs par l'encadrement, et ne correspondent pas nécessairement aux besoins du client.

J. Bicheno, 2008. Dans son exemple de maintenance sur site, l'engagement est de 48 h et le délai réel va de 1 à 25 jours.

À gauche les mêmes dossiers vus par deux compteurs, à droite ce que l'engagement déplace dans le travail.

2 · CE QUE L'ENGAGEMENT DÉPLACE DANS LE TRAVAIL

Il devient l'ordonnancier

On traite ce qui peut encore tenir l'échéance.

Un dossier hors délai ne compte plus : il vieillit, et fait la queue.

Il crée une porte de sortie

Un passage "en attente du demandeur" arrête le compteur, la veille de l'échéance.

Le renvoi au demandeur devient un geste rentable pour l'indicateur.

Il se chaîne, et se dégrade

Cinq services à 95 % : plus d'un dossier sur cinq en rate au moins un.

Chaque section a son objectif, et le délai complet n'appartient à personne.

Il fige la performance actuelle

Une cible posée sur la moyenne historique devient un plafond d'effort.

Une fois atteinte, plus rien n'incite à descendre en dessous.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Aucun poste ajouté : le tri par âge raccourcit la queue, les relances évitées rendent des heures.

LE TRAVAIL CRÉÉ PAR LA QUEUE

1000 à 1550 h / an

hypothèse : 45 à 70 % des 2 215 h de relances et d'escalades produites par l'attente

EN VALEUR

58 000 à 90 000 € / an

heures libérées × 58 € l'heure, coût complet

CE QUE LE DEMANDEUR RÉCUPÈRE

5 jours sur la médiane

délai médian vécu ramené de 11 à 6 jours, surtout par la fin des renvois au demandeur et la charge évitée

LE DÉLAI QUI CHANGE

34 → 15 jours

au 90^e centile, ce que le taux de respect n'aurait pas montré.

Le taux de respect était déjà à 94 %, parce qu'il ne mesurait pas ce que le demandeur vivait.