

RUNNERS, REPEATERS, STRANGERS

La fréquence d'une activité décide de la façon dont elle doit être organisée. Mettre le rare et le courant dans la même file fait payer à la majorité le temps d'une minorité, et le coût ne se lit que sur le délai.

AUSSI APPELÉ RRS, classification par fréquence **SE PRÉPARE EN** 3 h, pour compter la fréquence et la durée de chaque type d'activité

SE FAIT EN 1 jour de classement, puis 4 à 8 semaines pour séparer les voies **LEVIER PRINCIPAL** TTM

D'APRÈS J. Parnaby, Lucas Industries ; 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		Moyen

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

- Tout arrive dans la même file, et se traite dans l'ordre d'arrivée.
- Un dossier complexe immobilise un gestionnaire des jours durant, et le délai des dossiers simples devient imprévisible.
- Le délai annoncé est le même pour tout le monde, et il n'est tenu pour personne.

OÙ PART L'ARGENT

La file unique fait payer à la majorité le temps d'une minorité. Le surcoût ne se voit pas, parce qu'il est réparti sur tous les dossiers simples. Il se lit uniquement sur le délai.

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 courants retardés par les dossiers rares

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS

relances du demandeur, et jours d'attente

×

PART QU'ON ÉVITE

part récupérée en séparant les voies

=

GAIN / AN

à écrire au crayon, avant de toucher à l'organisation

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand toutes les demandes ont la même durée, à peu de chose près.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On classe les activités par fréquence, pas par difficulté, et chaque classe reçoit son organisation : voie dédiée pour le courant, blocs à jour fixe pour le régulier, traitement au cas par cas, sur une capacité réservée, pour le rare.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Compter les occurrences de chaque type d'activité sur trois mois, et la durée de chacune.
- Classer en trois : tous les jours, régulièrement, rarement. La fréquence tranche, pas l'avis.
- Poser côte à côte la part du volume et la part du temps. L'écart entre les deux est le sujet.
- Sortir les rares de la file courante, et leur annoncer un délai propre dès l'entrée.
- Grouper les réguliers en blocs à jour fixe, à une cadence qui équilibre remise en route et attente.
- Croiser avec la demande d'échec avant d'optimiser quoi que ce soit.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Trois mois d'historique avec le type et la durée de chaque dossier, et une règle d'entrée écrite pour la voie rapide.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un dossier rare reçoit un délai annoncé de trois semaines, et le demandeur l'accepte parce qu'il est tenu.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Classer par difficulté plutôt que par fréquence

La difficulté varie d'une personne à l'autre et se discute. La fréquence se compte.

→ **Compter les occurrences sur trois mois, et classer sur ce nombre.**

AU LANCEMENT Ouvrir une voie rapide sans règle d'entrée

Tout finit par y passer, et la voie rapide redevient la file en un trimestre.

→ **Une règle d'entrée écrite, et le taux de dérogation suivi chaque semaine.**

PENDANT Vouloir standardiser les rares

Ils ne se répètent pas : la procédure sera périmée avant d'avoir été relue une fois.

→ **Standardiser l'entrée et la sortie, laisser le milieu à ceux qui le font.**

PENDANT Optimiser un courant qui est de la demande d'échec

On rend plus efficace un travail qui n'aurait pas dû exister, et on le rend permanent.

→ **Croiser la classification avec la demande d'échec avant d'optimiser (fiche O-20).**

DANS LA DURÉE Laisser les réguliers se faire au fil de l'eau

Faits un par un, ils fragmentent les journées et coûtent une remise en route à chaque fois.

→ **Des blocs, à jour fixe, annoncés à ceux qui en dépendent.**

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le service des sinistres d'un assureur, 30 gestionnaires, 41500 dossiers par an.

CE QUI CLOCHE

Le délai médian est de 12 jours pour un dossier de vingt-quatre minutes de travail.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de dossiers traités par gestionnaire et par jour. Il était stable, et le délai montait.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever sur trois mois.

78% du volume en 4 types courants, 24 min chacun

5% de dossiers rares, 9 h de travail en moyenne

23% des dossiers font l'objet d'une relance, 14 min

49€ l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Les dossiers rares sortis de la file courante, et un délai propre annoncé pour chacun dès l'entrée.

LE DÉCLENCHEUR

Une demande de six postes supplémentaires, appuyée sur un délai qui monte depuis deux ans.



LE GESTE

Trois mois d'historique classés par fréquence, puis la part du volume et la part du temps posées côte à côte.



CE QU'ILS ONT VU

Cinq pour cent des dossiers consommaient près de la moitié du temps, dans la file de tout le monde.

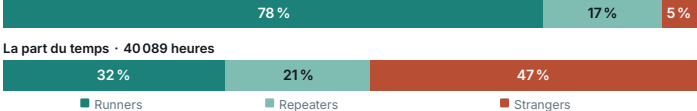


LA DÉCISION

Trois voies, une règle d'entrée écrite pour la voie courante, et un délai annoncé pour les dossiers rares.

1 · LE VOLUME NE DIT RIEN DU TEMPS

La part du volume · 41500 dossiers



La part du temps · 40 089 heures



Cinq pour cent des dossiers consomment près de la moitié du temps. Ils sont dans la même file que les autres, et leurs durées rendent le délai de tous imprévisible.

AVANT · UNE SEULE FILE

délai médian 12 j

APRÈS · TROIS VOIES

4 j
blocs à jour fixe
21 j, annoncés d'avance

Le stranger ne va pas plus vite. Il cesse seulement de rendre imprévisibles les durées de la file courante.

2 · UNE FAÇON DE S'ORGANISER PAR CATÉGORIE

Runner tous les jours, plusieurs fois
Voie dédiée, travail standard, flux continu.
C'est là que l'automatisation devient possible.

Repeater régulièrement : chaque semaine, chaque mois
Regroupé en blocs, à jour fixe.
Cadence fixe, entre remise en route et attente, annoncée à ceux qui en dépendent.

Stranger rare, peu prévisible, souvent long
Traité hors de la file courante, sur une capacité réservée.
Son délai lui est propre, et il est annoncé dès l'entrée.

Le croisé qui évite l'erreur la plus coûteuse

Avant d'optimiser un runner, demander s'il est de la demande de valeur ou de la demande d'échec.

UN RUNNER QUI EST DE LA DEMANDE D'ÉCHEC se supprime, il ne s'optimise pas. L'optimiser rend plus efficace un travail qui n'aurait pas dû exister.

RRS : J. Parnaby, repris par J. Bicheno. Demande d'échec : J. Seddon, fiche O-20.

À gauche l'écart entre la part du volume et la part du temps, à droite l'organisation qui convient à chaque catégorie.