

LA CAPACITÉ QUI NE SE STOCKE PAS

Une heure de capacité inoccupée est perdue pour toujours, et la demande, elle, continue d'arriver. Le creux et la pointe ne se compensent jamais. On ne peut pas stocker la capacité ; on peut stocker le travail, et c'est le levier le moins utilisé du tertiaire.

AUSSI APPELÉ périssabilité de la capacité, séparation front et back, lissage de la charge **SE PRÉPARE EN** 1 semaine de relevé, acte par acte, devant le demandeur

SE FAIT EN 2 jours de reclassement des actes, puis 6 à 10 semaines de bascule **LEVIER PRINCIPAL** Coût

D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008 **VOIR AUSSI** fiche O-45

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		Moyen
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

- Deux heures d'attente le matin, et des agents inoccupés en début d'après-midi.
- Le taux d'occupation moyen est correct, et le service est mauvais aux heures qui comptent.
- Le travail de fond se fait en heures supplémentaires, faute de place dans la journée.

OÙ PART L'ARGENT

Le creux et la pointe ne se compensent pas. On paie deux fois: la capacité inoccupée du creux, et le report ou les heures supplémentaires que la pointe entraîne.

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 supplémentaires et reports dans l'année	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS coût horaire majoré, et attente imposée au demandeur	×	PART QU'ON ÉVITE part des heures supplémentaires que les creux absorbent, guichet allégé	=	GAIN / AN à écrire au crayon, avant de demander un poste
--	---	---	---	---	---	---

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand tout l'acte exige la présence du demandeur, du début à la fin.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On pose à chaque acte une seule question : le demandeur doit-il être là pendant qu'on le fait ? Tout ce qui répond non sort de la pointe et devient une file, qui se lisse.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Relever, pendant une semaine, ce qui se fait devant le demandeur, acte par acte, avec sa durée.
- Marquer chaque acte selon qu'il exige ou non sa présence. La réponse se tranche à l'observation.
- Sortir du guichet tout ce qui n'exige pas la présence, et l'installer en file.
- Dimensionner le guichet sur la seule part restante, à la pointe.
- Donner à la file son propre délai annoncé, et sa propre marge.
- Agir ensuite sur l'arrivée, et seulement en dernier sur l'élasticité de la capacité.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Une semaine d'observation au guichet, et le droit de dire au demandeur que sa demande sera traitée plus tard.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Le demandeur passe environ cinq minutes au guichet et repart avec une date, au lieu d'attendre deux heures pour repartir avec le document.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Juger l'occupation sur la moyenne de la journée

Une moyenne correcte cache deux heures de file et deux heures de vide, qui ne se compensent pas.

→ Relever par tranche horaire, et regarder la pointe et le creux séparément.

AU LANCEMENT Demander aux agents ce qui exige la présence

L'habitude répond à leur place, et presque tout paraît devoir se faire devant le demandeur.

→ Trancher à l'observation, acte par acte, en regardant ce que le demandeur fait pendant ce temps.

PENDANT Envoyer le travail en file sans lui donner de délai

Le demandeur rappelle pour savoir où il en est, et la demande d'échec remplace l'attente.

→ Une date annoncée à la sortie du guichet, et tenue (fiche O-26).

PENDANT Remplir les creux jusqu'au dernier quart d'heure

La file explose bien avant cent pour cent d'occupation, et la pointe redevient ingérable.

→ Laisser au guichet la marge que la pointe exige, et au back la sienne (fiche P-01).

DANS LA DURÉE Commencer par l'élasticité de la capacité

C'est souvent le plus long à négocier ; il masque le fait que le travail n'a pas été trié.

→ Déplacer le travail d'abord, la demande ensuite, la capacité en dernier.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

L'accueil d'un service de gestion administrative, 9 agents, 43 000 contacts par an.

CE QUI CLOCHE

Deux heures d'attente aux pointes, des agents inoccupés au creux, et le travail de fond fait le samedi.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le taux d'occupation moyen des agents. Il était à 58 %, et personne ne comprenait la file.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever sur une semaine d'observation.

11 min	par contact en moyenne, 7 883 h de contact par an
62 %	de ce temps n'exige pas la présence du demandeur
2 340 h	d'heures supplémentaires par an pour le travail de fond
44 €	l'heure, coût complet, 55 € en heure majorée

CE QU'ILS ONT FAIT

Une semaine d'observation, chaque acte marqué, et tout ce qui n'exigeait pas la présence sorti du guichet.

LE DÉCLENCHEUR Une demande de deux postes d'accueil, appuyée sur deux heures d'attente aux pointes.	►	LE GESTE Une semaine passée derrière le guichet, à noter ce que le demandeur fait pendant chaque acte.	►	CE QU'ILS ONT VU Le demandeur regardait l'agent saisir, vérifier et éditer : 62 % du temps sans rien faire d'autre qu'attendre.	►	LA DÉCISION Le guichet ramené aux 4,2 min qui exigent la présence, et le reste traité en file avec une date annoncée.
---	---	--	---	---	---	---

