

L'EXIGENCE DÉDUITE DE L'ENGAGEMENT DE SERVICE

La promesse faite au client se découpe en étapes, chacune avec son budget de temps. Les exigences s'en déduisent, et celles qui ne servent aucune promesse sortent.

AUSSI APPELÉ exigences dérivées du niveau de service, budget de temps de bout en bout **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** la pensée systémique, fiche P-05

SE PRÉPARE EN une demi-journée **SE FAIT EN** 2 à 3 ateliers **LEVIER PRINCIPAL** Qualité (FTR) **D'APRÈS** V. Zeithaml et al., Delivering Quality Service, 1990

CE QUE ÇA RAPPORTE

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

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation		Faible
Difficulté d'implémentation		Élevé
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

- Le cahier des charges compte 140 exigences. Aucune ne cite le délai promis.
- Le délai moyen est sous la promesse. Tous les lundis, elle est manquée.
- Le prestataire livre ce qui est écrit. Cela ne suffit pas à tenir la promesse.

OÙ PART L'ARGENT

Une promesse manquée se paie en relances, en réclamations et en gestes commerciaux (fiche O-20). Une exigence sans promesse se paie deux fois : au développement, puis à chaque évolution qu'elle complique.

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 servies hors du délai promis	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS relances, réclamation, geste commercial	×	PART QU'ON ÉVITE retards dus à une exigence absente du cahier	=	GAIN / AN à écrire au crayon, avant la consultation
--	---	---	---	---	---	--

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Tant que la promesse n'est pas écrite en une phrase mesurable : commencer par là.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Le niveau de service promis est la première exigence. Toutes les autres s'en déduisent, étape par étape, sur la charge du jour le plus chargé et non sur la moyenne.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Écrire la promesse en une phrase mesurable : quoi, en combien de temps, pour quelle part des clients.
- Découper le parcours en étapes, attentes comprises, un budget de temps chacune.
- Écrire, pour chaque étape, l'information qui doit être là quand elle commence.
- Dimensionner chaque étape sur le 95e centile de sa charge journalière (fiche O-34).
- En déduire les exigences chiffrées : volumes, délais, disponibilité, contrôles.
- Relier chaque ligne du cahier des charges à une promesse. Retirer ou justifier les autres.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

La promesse signée par la direction, un an de volumes jour par jour, et le cahier des charges en tableau.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

En comité de projet, une exigence est rayée parce que personne ne sait quelle promesse elle sert.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Une promesse qui ne se mesure pas

« Un remboursement rapide » ne se découpe pas. Chacun y met son délai.

→ Un délai, un point de départ, et la part des dossiers qui doit le tenir.

AU LANCEMENT Budgéter les traitements, pas les attentes

Le dossier passe la plus grande part du délai à attendre entre deux étapes.

→ Un budget de bout en bout, files d'attente comprises.

PENDANT Dimensionner sur la moyenne

La moyenne passe. Le lundi, le volume peut atteindre 2,5 fois la moyenne annuelle, et la promesse tombe.

→ Chaque étape sur le 95e centile de sa charge journalière.

PENDANT Des exigences que personne ne relie

Chaque service ajoute les siennes. Aucune ne dit quelle promesse elle sert (fiche O-33).

→ Une colonne « promesse servie » dans le cahier des charges, remplie ligne par ligne.

DANS LA DURÉE La promesse change, pas les exigences

L'offre passe de cinq à trois jours. Le système, lui, reste dimensionné pour cinq.

→ Toute nouvelle promesse repasse par la découpe avant d'être annoncée (fiche O-26).

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le remboursement des soins hors tiers payant d'une mutuelle, promis sous cinq jours ouvrés.

CE QUI CLOCHE

Le cahier des charges de la refonte ignore les cinq jours.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le délai moyen : 3,8 jours, sous les cinq promis.
Le lundi, non.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant la consultation.

310 000 demandes par an, 35 % arrivées le lundi

3 100 le lundi au 95e centile, 1240 par jour en moyenne sur l'année

140 exigences au cahier des charges

58 % des demandes du lundi payées sous 5 jours

CE QU'ILS ONT FAIT

Trois ateliers avant la consultation, et la promesse en tête du cahier des charges.

LE DÉCLENCHEUR

Le cahier des charges part en consultation sans citer les cinq jours promis.

LE GESTE

La promesse découpée en cinq étapes, chacune avec son budget de temps, plus une demi-journée de marge.

CE QU'ILS ONT VU

Le lundi, 3 100 pièces à numériser pour 1300 prévues. 31 exigences sans promesse.

LA DÉCISION

Numérisation tenue pour le lundi, virement chaque jour, 19 exigences retirées.

1 · LA PROMESSE, DÉCOUPÉE EN BUDGETS DE TEMPS, ET CE QUE CHAQUE ÉTAPE EXIGE

Promesse : 95 % des demandes remboursées sous 5 jours ouvrés après réception.



Réception, numérisation BUDGET 0,5 JOUR
Pièce lisible, numéro d'adhérent présent
3 100 pièces le lundi, numérisées avant 13 h prévu au cahier : 1 300

Lecture et indexation BUDGET 0,5 JOUR
Montants et actes lus automatiquement
Doute sous 90 % : renvoi au gestionnaire

Contrôle des droits BUDGET 1,5 JOUR
Droits de l'adhérent à jour de la veille
3 100 contrôles le lundi, à finir en 1,5 jour

Calcul du remboursement BUDGET 0,5 JOUR
Barème du contrat paramétré (fiche O-49)
Calcul automatique pour 80 % des actes

Virement BUDGET 1,5 JOUR
Coordonnées bancaires vérifiées à l'adhésion
Virement chaque jour ouvré au cahier : deux par semaine

2 · LE CAHIER RELU

140 exigences écrites



En terre cuite plus haut : deux des six exigences ajoutées par la découpe.

En haut la promesse découpée en budgets de temps, et ce que chaque étape exige. En bas le cahier des charges relu.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Chaque ligne du cahier sert une promesse, lundi compris.

LES EXIGENCES SANS PROMESSE

31 sur 140

19 retirées avant la consultation, 12 gardées avec leur raison : loi, sécurité

LE DÉVELOPPEMENT ÉVITÉ

110 à 150 k€

19 exigences × 9 à 12 jours × 650 € le jour de développement

LES EXIGENCES QUI MANQUAIENT

6 ajoutées

dont la numérisation de 3 100 pièces le lundi et le virement chaque jour ouvré

LA PROMESSE TENUE LE LUNDI

58 % → 95 %

108 500 demandes du lundi × 37 points : 40 000 retards de moins par an

Le prestataire a dimensionné le lundi parce qu'il était enfin écrit dans le cahier des charges.