

LE PILOTE ET SES CRITÈRES D'ARRÊT

Le pilote est le dernier barreau avant de généraliser une offre (fiche O-46). On fixe avant le premier jour la question à trancher, les seuils pour continuer, ajuster ou arrêter, et qui décide.

AUSSI APPELÉ pilote, expérimentation terrain, déploiement test **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** le cycle PDCA, fiche P-06

SE PRÉPARE EN une demi-journée pour écrire la fiche et ses seuils **SE FAIT EN** 8 à 13 semaines, puis une séance de décision **LEVIER PRINCIPAL** Coût

D'APRÈS pratique de terrain · W. E. Deming, Out of the Crisis, 1986

CE QUE ÇA RAPPORTE

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

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

- La date de généralisation est au planning avant le premier jour du pilote.
- Les sites pilotes sont des volontaires, avec les meilleurs conseillers et un directeur convaincu.
- Le bilan compte les ventes. Personne n'a relevé les heures faites le soir pour que ça tienne.

OÙ PART L'ARGENT

Un pilote jugé sur l'impression qu'il laisse réussit toujours. Le défaut qu'il cachait part en généralisation. Il se paie ensuite dans chaque site, chaque semaine, en heures que personne n'avait budgétées.

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
offres généralisées
après un pilote

×

CE QUE ÇA COÛTE
À CHAQUE FOIS
heures cachées
par site et par
semaine ×
semaines par an ×
sites × coût horaire

×

PART QU'ON ÉVITE
défauts que les
seuils auraient
arrêtés

=

GAIN / AN
à écrire au
crayon, après le
dernier pilote

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand la généralisation est décidée quoi qu'il arrive. Appelez-le alors un premier déploiement, et suivez-le comme tel (fiche O-54).

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On écrit d'avance ce qui ferait continuer, ajuster ou arrêter. À la date prévue, on pose les résultats face aux seuils, et la décision en découle.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Écrire en une phrase la question à trancher, et ce qui ferait arrêter.
- Tirer au sort des sites ordinaires, et autant de sites témoins pour comparer.
- Retenir quatre indicateurs, dont le coût complet et la charge réelle, et leur point de départ.
- Écrire trois seuils par indicateur (continuer, ajuster, arrêter), la règle, le décideur, la date.
- Relever chaque semaine, travail à la main compris (fiche O-18), et le ramener au volume visé.
- À la date prévue, lire les seuils, puis les résultats, et décider en séance. Écrire la décision et sa raison.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

La fiche de pilote sur une page, signée avant le premier jour. Un relevé des heures réelles tenu par les équipes pilotes.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

En séance, le décideur lit les seuils à voix haute avant de regarder un seul résultat.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Écrire les seuils après coup

Les seuils se fixent en regardant les résultats, et le pilote réussit à tous les coups.

→ **Signer la fiche avant le premier jour, et la joindre au dossier de décision.**

AU LANCEMENT Piloter chez les volontaires

Les meilleurs sites et les meilleurs conseillers donnent un résultat qui ne se reproduira nulle part.

→ **Des sites ordinaires tirés au sort, et des sites témoins comparables.**

PENDANT Porter le pilote à bout de bras

Le siège envoie du renfort, l'informatique corrige en direct. On mesure l'effort du siège, pas l'offre.

→ **Compter chaque heure de soutien dans le coût par client, comme si elle devait durer.**

PENDANT Ne regarder que les ventes

Les ventes montent, et personne ne relève les heures faites le soir pour finir les dossiers.

→ **Relever la charge réelle chaque semaine, au même rang que les ventes.**

DANS LA DURÉE Le pilote qui ne finit jamais

Faute de décision, il est prolongé, puis élargi, et devient le service sans avoir été jugé.

→ **Une date de décision fixée d'avance. Prolonger vaut décision d'ajuster, avec de nouveaux seuils écrits.**

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Un conseiller dédié aux entrepreneurs, dans une banque de détail de 180 agences.

CE QUI CLOCHE

La généralisation à 60 agences est déjà au budget, sur la foi d'une agence volontaire.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Les ouvertures de comptes pro, seul chiffre des bilans de pilote précédents.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant le premier jour.

60 agences visées par la généralisation, sur 180

6 + 6 agences pilotes et témoins, pendant 13 semaines

250 entrepreneurs suivis par conseiller dédié

45€ l'heure de conseiller, coût complet, pour 39 h payées

CE QU'ILS ONT FAIT

Une fiche signée avant le premier jour, quatre indicateurs relevés chaque semaine, une décision à date fixe.

LE DÉCLENCHEUR

Le comité veut généraliser à 60 agences sur la foi d'une agence volontaire.

LE GESTE

Une fiche signée avant le premier jour : six agences ordinaires, six témoins.

CE QU'ILS ONT VU

Les ventes doublent, mais les conseillers finissent leurs dossiers le soir.

LA DÉCISION

Ajuster : double saisie du dossier de crédit supprimée, puis revérifiée.

1 · LA FICHE DE PILOTE, SIGNÉE AVANT LE PREMIER JOUR

LA QUESTION À TRANCHER

Un conseiller dédié fait-il ouvrir plus de comptes pro, à un coût et une charge qui tiennent au volume visé ?

PÉRIMÈTRE ET DURÉE

6 agences ordinaires tirées au sort, 6 témoins, 13 semaines.

CE QU'ON RELEVÉ, CHAQUE SEMAINE

Ventes, contact résolu, coût complet, heures réelles.

QUI DÉCIDE, ET QUAND

Le directeur du marché des professionnels, semaine 14.

LA RÈGLE, ÉCRITE AVANT

Les quatre en zone « continuer » : on généralise.
Au moins un en zone « arrêter » : on arrête.
Sinon, au moins un « ajuster » : on corrige, on revérifie.

2 · LES RÉSULTATS, FACE AUX SEUILS ÉCRITS AVANT

continuer ajuster arrêter point de départ résultat du pilote

Comptes pro ouverts, par agence et par mois

moins de 5 5 à moins de 6 6 et plus continuer

4,0 témoins

Demandes résolues au premier contact

moins de 65 % 65 à moins de 75 % 75 % et plus continuer

58 % témoins

Coût complet par client suivi, par an

360 € ou moins plus de 360 à 440 € plus de 440 € ajuster

316 € prévus au dossier

Heures réelles par conseiller, par semaine

41 h ou moins plus de 41 à 46 h plus de 46 h ajuster

39 h payées

45,5 h relevées

LA DÉCISION : AJUSTER, PUIS REVÉRIFIER SUR HUIT SEMAINES

Double saisie supprimée : 344 € par client et 40,5 h, en zone « continuer ».

À gauche la fiche de pilote, écrite et signée avant le premier jour. À droite les quatre résultats placés face aux seuils, et la décision qui en découle.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le pilote n'a pas changé l'offre. Il a mis un prix sur ce qu'elle coûte vraiment.

LE TRAVAIL CACHÉ, RENDU VISIBLE

10,5 h par agence et par semaine

6,5 h de dossiers finis le soir par le conseiller, et 4 h reprises par la cellule crédit du siège

LE COÛT RÉEL PAR CLIENT

316 → 401€ par an

79 k€ × 49,5 h réelles par agence ÷ 39 h payées, pour 250 clients suivis

CE QUI PARTAIT HORS BUDGET

1,3 M€ par an

10,5 h × 45 semaines × 45 € = 21 k€ par agence, sur les 60 agences visées

APRÈS L'AJUSTEMENT, REVÉRIFIÉ

401 → 344€ par client

42,5 h réelles au lieu de 49,5 : 7 h de moins par agence, soit 850 k€ par an sur 60 agences

Un pilote qui ne peut pas échouer n'apprend rien (fiche P-06).