

METTRE EN PRODUCTION DANS UN SERVICE QUI TOURNE

Le changement arrive dans un service qui ne s'arrête pas. On chiffre la perte d'apprentissage et la demande d'échec, puis on découpe la bascule pour qu'elles tiennent dans une réserve.

AUSSI APPELÉ bascule, lancement, hypercare, période de stabilisation **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** la réserve de capacité, fiche P-01

SE PRÉPARE EN 3 semaines, pour chiffrer la perte et écrire les critères **SE FAIT EN** 6 à 12 semaines, vagues et stabilisation comprises **LEVIER PRINCIPAL** TTM

D'APRÈS pratique de terrain, avec la demande d'échec (fiche O-20) et le dimensionnement sur un centile (fiche O-34)

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- L'outil part un lundi de début de mois, parce que c'était la date prévue.
- Trois semaines après, les conseillers ne répondent plus qu'aux clients qui relancent.
- Le retour arrière se discute un jeudi soir, en crise, sans aucun seuil écrit.

OÙ PART L'ARGENT

Pendant l'apprentissage, chaque conseiller traite moins de demandes. Le stock monte, les clients relancent, et chaque relance prend la place d'une demande. Le rattrapage se paie ensuite en heures supplémentaires.

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

mises en production qui changent le travail

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS

rattrapage et relances du dernier lancement

×

PART QU'ON ÉVITE

stock en trop qu'évite une bascule par vagues

=

GAIN / AN

à écrire au crayon, avant de fixer la date

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand le changement ne touche ni les écrans ni la façon de traiter une demande.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Une mise en production retire de la capacité au moment où elle ajoute de la demande. On la découpe pour que la perte tienne dans une réserve prévue d'avance.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- 1 Relever la perte d'apprentissage du dernier lancement, semaine par semaine. Sans relevé, compter 20 à 30 %.
- 2 Dater hors des pointes, sur un centile de charge (fiches O-03, O-34).
- 3 Découper la bascule en vagues, par équipe ou par type de demande, pour que la perte de chaque vague tienne dans la réserve.
- 4 Former sur des cas réels du service, dans la semaine qui précède chaque vague.
- 5 Écrire avant le lancement les seuils de retour arrière (fiche O-53).
- 6 Tenir un point du matin de quinze minutes, sur une carte de contrôle (fiche O-18), jusqu'à trois semaines stables.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Le relevé du lancement précédent, la courbe de charge sur un an, et une réserve de capacité négociée avant la date.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Le matin de la dernière vague, le point dure cinq minutes et personne ne parle de l'outil.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Caler la date sur le projet

La bascule tombe sur la pointe du début de mois, parce que le projet devait finir en mars.

→ Choisir la date sur la courbe de charge du service, pas sur celle du projet.

AU LANCEMENT Former trois semaines trop tôt

Le jour venu, l'outil est oublié, et les conseillers apprennent sur les clients.

→ Former sur des cas réels, dans la semaine qui précède la vague.

PENDANT Ne suivre que les incidents techniques

L'outil marche, le stock monte, et le comité de projet se déclare satisfait.

→ Stock, délai et demande d'échec chaque matin, à côté des incidents.

PENDANT Décider du retour arrière en crise

Sans seuil écrit, on attend un jour de plus, puis un autre.

→ Des seuils signés avant le lancement, et le nom de qui décide.

DANS LA DURÉE Clore la stabilisation au calendrier

Le point s'arrête à la date prévue, la demande d'échec encore haute.

→ Clore quand la carte de contrôle est revenue dans ses limites.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le changement d'outil de suivi des demandes au centre de relation client d'une banque.

CE QUI CLOCHE

Le lancement précédent, une bascule un lundi de début de mois, avait triplé le stock.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le respect de la date de mise en production. Elle avait été tenue au jour près.

LES CHIFFRES DE DÉPART

Relevés sur le lancement précédent.

6000 demandes écrites par semaine, 120 conseillers

3000 demandes en stock en temps normal, soit 2,5 jours

-35% de productivité en semaine 1, puis -20 et -10 %

45€ l'heure supplémentaire, coût complet majoré

CE QU'ILS ONT FAIT

Trois vagues de quarante conseillers, une réserve de 8 %, et un point du matin de quinze minutes.

LE DÉCLENCHEUR

Le dernier lancement : un stock triplé au pic, douze semaines pour revenir à la normale, 9 450 h supplémentaires.

LE GESTE

Trois vagues de quarante, hors début de mois, avec 8 % de capacité en réserve.

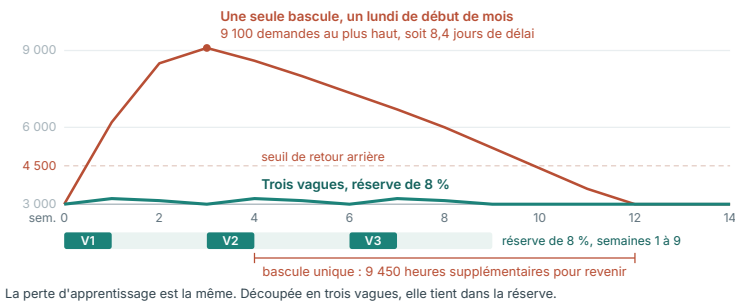
CE QU'ILS ONT VU

Chaque vague fait monter le stock de 220 demandes, résorbées en deux semaines.

LA DÉCISION

Aucun retour arrière. Point du matin arrêté en semaine 12.

1 · LE STOCK DE DEMANDES, DEUX FAÇONS DE BASCULER



À gauche le stock de demandes semaine par semaine, pour les deux façons de basculer. À droite le point du matin et ses seuils de retour arrière.

2 · LE POINT DU MATIN, VAGUE 1, SEMAINE 1

INDICATEUR	SEUIL	LUN	MAR	MER	JEU	VEN
Stock du matin	> 4 500	3 000	3 080	3 150	3 190	3 220
Délai (jours)	> 4	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Demande d'échec	> 18 %	11 %	13 %	12 %	12 %	11 %
Productivité vague	< 50 %	55 %	60 %	65 %	70 %	75 %

RETOUR ARRIÈRE, ÉCRIT ET SIGNÉ AVANT LE LANCEMENT

Deux seuils franchis deux matins de suite : la vague repasse sur l'ancien outil. La directrice du centre décide.

LE POINT S'ARRÊTE QUAND

trois semaines de suite restent dans les limites de la carte de contrôle (fiche O-18), pas à la date prévue.

Quinze minutes debout, à 9 h. Cette semaine, aucun seuil franchi.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

La réserve a décalé de neuf semaines 3 020 h de formations et de projets.

LE STOCK AU PLUS HAUT

9100 → 3220 demandes

semaine 3 de la bascule unique, contre la première semaine de chaque vague

LE DÉLAI AU PLUS HAUT

8,4 → 2,8 jours

stock ÷ demandes traitées par jour : 9 100 ÷ 1080, puis 3 220 ÷ 1156

LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

9450 h → 0, soit 425 k€

120 conseillers × 35 h × 9 sem. × 25 % de renfort, à 45 € ; 6 430 h nettes de la réserve

LES APPELS DE RELANCE

10 150 → 270 appels

un appel par semaine pour quatre demandes au-dessus du stock normal, cumulé

La date du planning appartient au projet. La date de bascule appartient au service.