

LA DEMANDE IT COMME UN FLUX

Les demandes du métier à l'informatique entrent par une seule porte et avancent dans des places comptées. Le délai se compte du dépôt à la mise en service, et il se règle sur le stock.

AUSSI APPELÉ gestion de la demande, kanban de portefeuille, porte d'entrée unique **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** le flux tiré, fiche P-04

SE PRÉPARE EN 2 jours, pour réunir toutes les demandes ouvertes **SE FAIT EN** deux séances de tri, puis un point chaque semaine **LEVIER PRINCIPAL** TTM

D'APRÈS D. Anderson, Kanban, 2010

CE QUE ÇA RAPPORTE

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

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation		Faible
Difficulté d'implémentation		Élevé
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 demande d'un directeur sort en trois semaines. Les autres attendent.
- Le service demandeur relance : sa demande est « en cours d'analyse » depuis quatre mois.
- Le délai affiché part du développement, pas du jour de la demande.

OÙ PART L'ARGENT

Une demande qui attend ne rapporte rien et coûte son retard (fiche P-07). Chaque demande ouverte en plus allonge le délai de toutes les autres, et produit des relances qu'il faut traiter.

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 mises en service dans l'année

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS
coût du retard par semaine x semaines d'attente

PART QU'ON ÉVITE
baisse du délai en limitant le stock

GAIN / AN
à écrire au crayon, après avoir compté le stock

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand l'informatique livre déjà dans le mois, et que chaque demandeur sait où en est la sienne.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Le délai moyen est le stock divisé par le débit. On ne le réduit pas en poussant plus de demandes, on le réduit en réglant l'entrée sur la sortie.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Ouvrir une seule porte, visible de tous, pour toute demande de plus d'une journée de travail.
- Compter le stock, du dépôt à la mise en service, et le débit sur douze mois. Le quotient donne le délai (fiche O-16).
- Trier le stock avec le métier, et fermer ce qui n'a plus de porteur.
- Donner une classe à chaque demande : standard, date fixe, urgente, de fond.
- Poser une limite par colonne : rien n'entre tant que rien ne sort.
- Réapprovisionner chaque semaine avec le métier, qui choisit sur le coût du retard ce qui entre.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Toutes les demandes ouvertes, où qu'elles soient, avec leur date de dépôt, et un représentant du métier qui peut dire non.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un directeur appelle pour faire passer sa demande, et on l'invite au point du jeudi.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Laisser les portes de côté ouvertes

La demande passée par connaissance continue, et double celles qui ont suivi la règle.

→ Hors de la porte, une demande n'existe pas, même venue du comité de direction.

AU LANCEMENT Dater l'entrée au développement

Le délai affiché fond, et le métier attend autant qu'avant : l'attente se passe avant le développement.

→ Dater l'entrée au dépôt, et la sortie à la mise en service.

PENDANT Des urgences sans plafond

Tout devient urgent, la voie rapide devient la seule voie, et les demandes à date fixe passent derrière.

→ Une place urgente par équipe. La deuxième urgence attend la première.

PENDANT Ne rien fermer au tri

Les demandes que personne ne portera restent, et gonflent le délai de toutes.

→ Fermer obsolètes, doublons et contournées, et l'écrire au demandeur.

DANS LA DURÉE Réapprovisionner sans le métier

L'informatique choisit seule ce qui entre, et le métier retourne au couloir.

→ Le métier remplit chaque semaine les places libérées (fiche O-27).

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Les demandes des métiers à l'informatique d'un groupe de mutuelles santé.

CE QUI CLOCHE

Personne au métier ne sait où en est sa demande.

Cinq échéances réglementaires sur douze manquées l'an dernier.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le taux d'occupation des équipes. Il était au maximum, et le délai montait.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant le premier tri.

- 430 demandes ouvertes, du dépôt à la mise en service
15 mises en service par semaine, sur douze mois
18 demandes reçues par semaine, par cinq portes
70 relances par semaine : « où en est ma demande ? »

CE QU'ILS ONT FAIT

Une porte, un tri avec le métier, une limite par colonne, et un point de réapprovisionnement chaque jeudi.

LE DÉCLENCHEUR

Une échéance réglementaire manquée, pour une demande qui dormait depuis huit mois.

LE GESTE

Porte unique, stock trié avec le métier, une limite d'en-cours par colonne.

CE QU'ILS ONT VU

190 demandes fermées au tri : obsolètes, doublons, déjà contournées ou refusées.

LA DÉCISION

Chaque jeudi, le métier remplit les places libérées, date fixe en premier.

1 · LA DEMANDE, DE LA PORTE À LA MISE EN SERVICE



chaque jeudi, le métier remplit les places libres

standard date fixe urgente, une place par équipe de fond

Une demande n'entre que quand une autre sort. Le délai se compte du dépôt à la mise en service. Sous chaque colonne, le temps de passage : l'en-cours divisé par 16 sorties par semaine.

Hors de la porte, une demande n'existe pas, même venue du comité de direction.

18 demandes arrivent par semaine, 16 sortent : la porte répond non, par écrit, aux deux autres.

sortie : 16 par semaine
1 carte = 5 demandes

2 · LA LOI DE LITTLE, AVANT ET APRÈS

AVANT · CINQ PORTES, AUCUNE LIMITE

430 demandes ouvertes

430 ÷ 15 par semaine = **29 semaines**

au moins, et ça s'allonge : 18 entrent par semaine, 15 sortent

APRÈS · UNE PORTE, UNE LIMITE PAR COLONNE

160 demandes 190 fermées au tri, 80 résorbées ensuite

160 ÷ 16 par semaine = **10 semaines**

le même effectif, près de trois fois moins d'attente

Le débit bouge à peine, de 15 à 16 par semaine.

Tout le gain vient du stock qui attend.

Pousser plus de demandes n'en fait pas sortir plus.

Cela allonge le délai de toutes les autres.

À gauche le flux de la demande, ses colonnes et leurs limites. À droite la loi de Little, sur le stock et le débit relevés avant et après.