

# RETIRER UNE OFFRE

Une offre fermée à la vente reste gérée des années, avec ses procédures et ses exceptions. La retirer, c'est migrer ses clients, puis fermer pour de bon ce qui la faisait vivre.

**AUSSI APPELÉ** rationalisation du catalogue, fin de vie d'une offre, mise en extinction    **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** la pensée systémique, fiche P-05

**SE PRÉPARE EN** deux jours pour inventorier le catalogue, volumes et exceptions    **SE FAIT EN** 12 à 18 mois, par vagues de migration    **LEVIER PRINCIPAL** Coût

**D'APRÈS** pratique de terrain · J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008

## 1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

### CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- Quarante offres au catalogue. Personne ne sait lesquelles se vendent encore.
- Une gamme fermée il y a douze ans a encore sa procédure et sa formation.
- Le gestionnaire reconnaît un vieux contrat à l'écran, et sait que le dossier se traitera à la main.

### OÙ PART L'ARGENT

Une offre fermée coûte peu en contrats et beaucoup en exceptions. Chaque gamme ajoute des règles à connaître, des cas à tester à chaque version de l'outil, des heures de formation. Ce coût ne baisse pas avec le nombre de clients.

### 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<br>exceptions traitées sur les gammes de queue | × | CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS<br>temps de traitement × coût horaire | × | PART QU'ON ÉVITE<br>exceptions qui disparaissent après migration | = | GAIN / AN<br>à écrire au crayon, gamme par gamme par gamme |
|---------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------|

### QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand une gamme ancienne se gère comme les autres, sans exception. La garder ne coûte presque rien. La migrer coûterait des clients.

## 2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

### L'IDÉE EN UNE PHRASE

On compte ce que chaque offre coûte à gérer, pas seulement ce qu'elle rapporte. Les offres de queue migrent vers une offre courante, puis se ferment pour de bon.

### LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Inventorier le catalogue : par offre, clients, dossiers par an, exceptions, coût de service (fiche O-45).
- Repérer les offres de queue : peu de clients, beaucoup de cas traités un par un (fiche O-32).
- Se donner une règle : au moins une offre retirée pour chaque offre lancée.
- Proposer une offre de remplacement qui garde ce que le client utilise, avec un calendrier.
- Écrire un courrier d'une page : ce qui change, ce qui ne change pas, la date, qui appeler.
- Fermer vraiment : procédure archivée, paramétrage supprimé, formation retirée (fiche O-28).

### CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Une extraction des contrats par gamme, les exceptions relevées sur trois mois, et un juriste pour les clauses de transfert.

### LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Une procédure est supprimée de l'intranet, et personne ne vient la réclamer.

## 3 Les pièges de l'implémentation

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

### AU LANCEMENT Fermer à la vente et s'arrêter là

La gamme ne se vend plus, mais elle se gère encore quinze ans. C'est là qu'est le coût.

→ **Fixer dès la fermeture la date de migration et celle de la fermeture technique.**

### AU LANCEMENT Trier sur le chiffre d'affaires seul

Une gamme rentable sur le papier peut coûter plus en exceptions qu'elle ne rapporte. Le tableau de bord ne le montre pas.

→ **Poser à côté le coût de service par contrat, exceptions comprises (fiche O-45).**

### PENDANT Une offre de remplacement moins bonne

Le client perd une garantie à laquelle il tient. Il part, et il le fait savoir autour de lui.

→ **Garder les garanties qu'il utilise, quitte à lisser la hausse de prix sur deux ans.**

### PENDANT Le courrier écrit par le juridique seul

Quatre pages de clauses, envoyées à tous le même jour. Les appels triplent, et les résiliations suivent.

→ **Une page, un numéro direct, et un premier jet lu par cinq clients avant l'envoi.**

### DANS LA DURÉE Garder le paramétrage au cas où

La gamme est vide, mais son code reste dans l'outil et dans chaque test de version.

→ **Supprimer le paramétrage et la procédure, et le noter au registre de la dette (fiche O-28).**

## 4 Un exemple

Cas type du tertiaire

### L'OBJET

Le catalogue de contrats santé d'une mutuelle qui gère 150 000 contrats.

### CE QUI CLOCHE

Plus de la moitié des gammes est fermée à la vente, et toutes sont encore gérées.

### CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le chiffre d'affaires par gamme. Les petites gammes y paraissaient sans coût.

### LES CHIFFRES DE DÉPART

Relevés sur trois mois de gestion.

**42** gammes santé, dont 23 fermées à la vente  
**3400** contrats sur les sept gammes de queue  
**8100** exceptions par an sur ces contrats, 31% du total  
**30 min** par exception, à 42 € l'heure

### CE QU'ILS ONT FAIT

Un inventaire, une règle d'entrée et de sortie, trois vagues de migration, puis une vraie fermeture.

#### LE DÉCLENCHEUR

Chaque version de l'outil de gestion se teste sur 42 gammes, dont 23 fermées.

#### LE GESTE

Inventaire par gamme : contrats, exceptions relevées sur trois mois, formation.

#### CE QU'ILS ONT VU

Sept gammes portent 2,3% des contrats et 31% des exceptions.

#### LA DÉCISION

Migrer ces sept gammes en trois vagues, puis fermer procédures et paramétrages.

### 1 · CE QUE PÈSENT LES SEPT GAMMES DE QUEUE

|                       |                           |
|-----------------------|---------------------------|
| Gammes du catalogue   | 7 sur 42 · 17 %           |
| Contrats              | 3 400 sur 150 000 · 2,3 % |
| Exceptions de gestion | 8 100 sur 26 000 · 31 %   |
| Formation initiale    | 2 jours sur 15 · 13 %     |

■ les sept gammes de queue    ■ les 35 autres gammes

#### LA RÈGLE, ADOPTÉE EN COMITÉ

Une gamme lancée, une gamme retirée.  
Retirée veut dire procédure, paramétrage et formation supprimés, pas seulement fermée à la vente.

### 2 · LE PLAN SUR 18 MOIS, ET CE QU'IL CHANGE

| PRÉPARER                                                                                                    | MIGRER EN TROIS VAGUES  |                           |                           | FERMER                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| mois 0<br>courrier testé sur 5 adhérents                                                                    | vague 1<br>900 contrats | vague 2<br>1 100 contrats | vague 3<br>1 400 contrats | mois 18<br>7 procédures supprimées |
| Exceptions de gestion par an<br>3 260 contrats migrés, au taux des gammes courantes (0,12 par contrat)      |                         |                           |                           | 8 100 → 400                        |
| Temps de gestion sur ces contrats<br>30 min par exception, à 42 € l'heure                                   |                         |                           |                           | 4 050 h → 200 h                    |
| Formation initiale d'un gestionnaire<br>2 jours × 26 nouveaux gestionnaires par an × 7 h × 42 €, soit 15 k€ |                         |                           |                           | 15 j → 13 j                        |
| Contrats perdus pendant la migration<br>offre de remplacement refusée, ou résiliation à l'annonce           |                         |                           |                           | 140, soit 4 %                      |
| Catalogue : 42 → 35 gammes. Aucun adhérent n'a perdu sa couverture.                                         |                         |                           |                           |                                    |

À gauche le poids des sept gammes de queue dans le catalogue. À droite le plan de migration sur dix-huit mois, et ce qu'il a changé.

## Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Les adhérents restent couverts. Ce qui disparaît, ce sont sept façons de les gérer.

### LES EXCEPTIONS SUR CES CONTRATS

**8100 → 400 par an**

3 260 contrats migrés, au taux des gammes courantes : 0,12 exception par contrat et par an

### LE TEMPS DE GESTION RENDU

**3850 h par an**

7 700 exceptions en moins × 30 min, soit 162 k€ à 42 € l'heure

### LES CLIENTS PERDUS

**140 contrats, 4 %**

partis pendant la migration : 21k€ de marge par an, à 150 € le contrat

### LA VALEUR NETTE

**156 k€ par an**

162 k€ de gestion + 15 k€ de formation – 21 k€ de marge. Les 180 k€ de migration sont remboursés en 14 mois de plein régime, une fois la migration terminée.

Une gamme fermée à la vente n'est pas retirée. Elle l'est le jour où sa procédure disparaît.