flowlysis.

MESURER SANS FIXER DE CIBLE

Un chiffre sert à comprendre comment le travail s'écoule, vu du client. Devenu cible imposée et primée, il est tenu par tous les moyens, et ne dit plus rien.

AUSSI APPELÉ des mesures et non des cibles, loi de Goodhart, measures not targets **S'APPLIQUE À** tout indicateur affiché, suivi en comité ou lié à une prime

SE VÉRIFIE EN une heure, en demandant ce qui arrive à une équipe qui rate son chiffre **OUTIL QUI L'APPLIQUE** les cartes de contrôle, fiche O-18

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

CE QUE ÇA EXIGE	
Ce que ça invalide dans la pratique actuelle	Élevé
Délai avant effet visible	Moyen
Difficulté à tenir dans la durée	Élevé

Faible · Moyen · Élevé · N/A (sans objet)

1 Ce que dit le principe
Et pourquoi c'est vrai

LA RÈGLE

On mesure le travail de bout en bout, tel que le client le vit, pour trouver ce qui gêne le flux. On ne fait pas de ce chiffre une cible imposée d'en haut, ni la base d'une prime. Un écart pose une question au système, pas à la personne.

POURQUOI ÇA MARCHE

Le mécanisme. Une chaîne de causes que le lecteur peut refaire dans sa tête.

SI LE CHIFFRE FAIT LA PRIME chacun le fait bouger par le chemin le plus court : reclasser, transférer, arrêter le compteur. ▶ **ALORS** le chiffre s'améliore, et le service rendu au client ne bouge pas, ou recule. ▶ **DONC** la direction pilote un tableau qui ne décrit plus le travail.

L'IDÉE REÇUE QUE ÇA RENVERSE

Écrite telle qu'on l'entend vraiment en comité : c'est une croyance raisonnable qui a cessé d'être vraie.

"Ce qui n'a pas d'objectif chiffré ne s'améliore pas. Donnez un chiffre à chaque équipe, et liez-le à la part variable."

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Quand la limite vient de dehors : un délai légal, une exigence du régulateur. Elle se respecte, mais elle se suit à côté de ce dont le système est capable (fiche O-26), et non comme une note donnée aux équipes.

2 Est-ce respecté chez vous ?
Des tests qu'on fait en marchant

Cinq vérifications observables. Chacune dit où aller regarder, et à quoi on voit que ce n'est pas respecté.

LE PLUS RAPIDE **Demandez ce qui arrive à l'équipe qui rate son chiffre.**
On cherche ce qui a changé dans le flux, avec elle.
× On convoque le chef, et le chiffre remonte sans que rien change.

Demandez comment faire bouger le chiffre sans toucher au service.
Personne ne sait, ou le moyen est fermé dès qu'on le voit.
× Chacun en cite un : rappel promis, dossier reclassé, file officieuse.

Regardez qui définit un bon résultat.
Le client tient le score : délai de bout en bout, réglé du premier coup.
× Le chef : dossiers traités par jour, durée d'un appel.

Cherchez, à côté du résultat, le suivi des actions.
Les deux, lus ensemble : on sait dans quelle situation on est.
× Il n'y a que le résultat, ou que la liste des actions.

DANS LA DURÉE **Regardez à quel rythme bouge l'indicateur de l'équipe.**
À chaque relevé, et un écart renvoie à sa cause dans la journée.
× Plat des semaines, ou l'écart connu un mois après.

3 Les confusions courantes
Ce que le principe n'est pas

Quatre faux amis. Ce sont eux qui font croire qu'on applique le principe en faisant l'inverse.

Ce n'est pas cesser de mesurer
Les deux retirent des chiffres du tableau de bord.
→ On mesure plus, et plus juste : de bout en bout, dans le temps, vu du client. C'est la cible qui part, pas la mesure.

Ce n'est pas supprimer le standard
Les deux disent ce qu'on attend du travail.
→ Le standard décrit la meilleure façon connue de faire (fiche O-17). « Un appel en trois minutes » n'en est pas un : c'est une cible déguisée.

Ce n'est pas renoncer à toute ambition
Les deux parlent de faire progresser un chiffre.
→ Une équipe peut se fixer un pas à franchir sur son propre processus. La cible, elle, descend d'en haut et décide de la prime.

Ce n'est pas l'engagement envers le client
Les deux s'écrivent en chiffres et se publient.
→ L'engagement est une promesse faite au client, comparée à la capacité réelle du système (fiche O-26). Il ne sert pas à noter les équipes.

4 D'où ça vient, et un exemple
L'origine, puis le principe à l'œuvre

ORIGINE

Deming rejette l'objectif chiffré sans méthode pour l'atteindre. Seddon mesure les services vus du client.

IMAGINONS… Un centre d'appels reçoit 50 000 demandes par mois. La direction prime une cible : 4 min par appel.

AVEC LA CIBLE Elle est tenue dès le troisième mois. Les conseillers promettent des rappels et transmettent le reste : 1,70 appel par demande, contre 1,25.

AVEC LA MESURE L'équipe suit les appels par demande. En douze semaines : 57 500 appels par mois (50 000 × 1,15), contre 85 000. L'appel dure 5,5 min, plus qu'avec la cible, et le mois demande 2 400 h de moins.

POUR ALLER PLUS LOIN

fiche O-26, Les engagements de service internes
fiche O-61, L'animation à intervalles courts
fiche P-05, La pensée systémique

LE MOT JUSTE

Dire une mesure, et non un objectif. La mesure interroge le système ; la cible interroge la personne.

CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

Le centre de relation client d'un fournisseur d'énergie, piloté de trois façons.

LES MÊMES 50 000 DEMANDES DE CLIENTS PAR MOIS

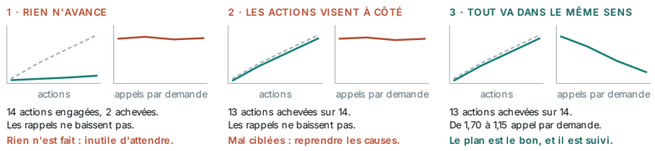
	AVANT aucune cible	AVEC LA CIBLE 4 min par appel	AVEC LA MESURE de bout en bout
Durée moyenne d'un appel	6,0 min	4,0 min, tenue	5,5 min
Appels pour une même demande	1,25	1,70	1,15
Demandes réglées au premier appel	80 %	55 %	87 %
Demandes transmises à l'arrière-guichet	8 %	22 %	6 %
Heures payées par mois	7 250 h	8 420 h	6 020 h

Heures = appels × durée moyenne + demandes transmises × 15 min de traitement à l'arrière-guichet.
Avec la cible : 85 000 appels × 4,0 min + 11 000 demandes × 15 min ≈ 8 420 h.

CE QUE LA CIBLE, PRIMÉE, A FAIT FAIRE
Abréger l'appel en promettant un rappel. Transmettre à l'arrière-guichet ce qui prend du temps.
La cible était tenue dès le troisième mois. Les clients, eux, rappelaient.

LIRE ENSEMBLE LES ACTIONS ET LE RÉSULTAT

Douze semaines du plan contre les rappels. Pointillé : actions engagées ; plein : actions achevées.



14 actions engagées, 2 achevées. Les rappels ne baissent pas. **Rien n'est fait : inutile d'attendre.**
13 actions achevées sur 14. Les rappels ne baissent pas. **Mal ciblées : reprendre les causes.**
13 actions achevées sur 14. De 1,70 à 1,15 appel par demande. **Le plan est le bon, et il est suivi.**

Le résultat seul ne dit pas quoi faire. Les actions seules ne disent pas si elles servent.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

CE QU'ON MESURE
ce que vit le client, de bout en bout.

UN MAUVAIS CHIFFRE
une question posée au système, avec l'équipe.

LE STANDARD
la meilleure façon connue, écrite par ceux qui font.

CE QU'ON REGARDE
le résultat et les actions, lus ensemble.

QUAND IL NE L'EST PAS

CE QU'ON MESURE
ce que produit chaque poste, compté pour le chef.

UN MAUVAIS CHIFFRE
une convocation, puis un chiffre qui remonte.

LE STANDARD
une durée à tenir, qui sert de cible.

CE QU'ON REGARDE
le taux d'atteinte des objectifs.

Ce qu'il faut accepter de perdre
Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE
La part variable indexée sur un chiffre d'équipe, et le tableau où chaque case a sa couleur. Les primes se renégocient, souvent avec les partenaires sociaux : il faut le prévoir avant d'annoncer quoi que ce soit.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER
Celui que visait la cible. Dans l'exemple, la durée moyenne d'un appel remonte de 4,0 à 5,5 minutes, parce que les conseillers règlent la demande en entier.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ
Retirer la cible du tableau et la garder dans l'entretien annuel. Les équipes le savent, et le chiffre continue de mentir.

LA PHRASE À RETENIR
Une cible obtient le chiffre qu'elle demande. Elle n'obtient pas le service.