flowlysis.

SUPPRIMER LA CAUSE, PAS COUPER LE COÛT

Un coût coupé sans toucher au travail qui le provoque revient ailleurs : en file, en relances, en renfort. On supprime d'abord sa cause, guidé par le délai ; le coût baisse ensuite.

AUSSI APPELÉ gérer la valeur et non le coût ; manage value, not cost **S'APPLIQUE À** tout plan d'économies sur un service qui traite des demandes

SE VÉRIFIE EN une demi-journée, dans le budget qui suit une coupe **OUTIL QUI L'APPLIQUE** la demande d'échec, fiche O-20

CE QUE ÇA RAPPORTE

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

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

Le coût de base (salaires, loyers, licences) suit son marché. Le surcoût vient du travail qui n'aurait pas dû exister : demande d'échec, reprises, attente, complexité. C'est lui qu'on supprime, dans l'ordre : préserver les équipes, protéger le client des erreurs, tenir le délai, le réduire. Le coût baisse ensuite.

POURQUOI ÇA MARCHE

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

SI ON RETIRE DES HEURES SANS RETIRER DE TRAVAIL la même demande, échecs compris, attend plus longtemps. ▶ **ALORS** le client relance, l'erreur se découvre plus tard : du travail en plus. ▶ **DONC** le coût revient en renfort et en heures supplémentaires, sur une autre ligne.

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.

"Pour baisser le coût par dossier, il faut baisser l'effectif. On ne remplace pas les départs, et l'équipe s'organisera."

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Quand c'est le coût de base qui est hors marché : un contrat payé au-dessus du prix courant, un loyer surévalué. Il se renégocie ; c'est un achat. Encore faut-il compter le coût réel : moins cher et moins fiable coûte plus que l'écart sur la facture.

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 où est allé le coût de la dernière économie.**
On l'a cherché, compté, et il n'est réapparu nulle part.
× Personne ne l'a cherché : il est en intérim, sur une autre ligne.

Demandez quelle part des contacts entrants est d'échec.
Un chiffre écouté sur le terrain, et sa première cause (fiche O-20).
× La demande n'est comptée qu'en volume, toutes causes confondues.

Suivez le délai de bout en bout après la dernière coupe.
Il est resté stable, ou il a baissé.
× Il a monté, et les relances avec lui.

Ouvrez la ligne renfort, intérim et heures supplémentaires.
Elle bouge peu quand l'effectif baisse.
× Elle monte, un trimestre après la coupe.

DANS LA DURÉE **Demandez à trois agents où ira le temps libéré par le prochain chantier.**
La même réponse, écrite avant le chantier (fiche C-09).
× « En postes en moins » : plus personne ne montre de cause.

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 refuser toute baisse d'effectif
Les deux parlent de l'emploi.
→ L'effectif peut baisser, après la cause, par des départs non remplacés annoncés avant (fiche C-09). C'est l'ordre qui change.

Ce n'est pas un plan d'économies par service
Les deux répartissent l'effort entre les directions.
→ Chaque service tient son pourcentage en passant le travail au suivant (fiche P-05). La cause se cherche sur le flux entier.

Ce n'est pas automatiser ce qui coûte
Les deux font baisser le temps par dossier.
→ Rendre plus rapide une relance qui ne devrait pas exister ne sert à rien. On la supprime d'abord, puis on automatise ce qui reste.

Ce n'est pas faire travailler plus vite
Les deux promettent plus de dossiers par personne.
→ On retire du travail, on n'en presse pas. Une équipe poussée vers 95 % de charge fait attendre bien plus (fiche P-01).

4 D'où ça vient, et un exemple

L'origine, puis le principe à l'œuvre

ORIGINE

Le Lean part de « marge = prix − coût » : le prix se fixe sur le marché, le coût se maîtrise. Seddon a nommé, dans les services, la demande d'échec.

IMAGINONS… Un service sinistres : 30 gestionnaires, 4 000 contacts d'échec par mois. Objectif : 10 % de coût en moins.

COUPER D'ABORD Trois départs non remplacés, travail inchangé. Délai de 8 jours à 13, relances en hausse : 350 h de renfort par mois, 154 k€ contre 150.

LA CAUSE D'ABORD Pièces et délai annoncés dès l'accusé : 2 000 contacts en moins, 5 jours de délai. La directrice avait annoncé trois départs naturels non remplacés : 135 k€.

POUR ALLER PLUS LOIN

fiche C-05, Où part la marge dans un service
fiche O-20, La demande d'échec
fiche P-01, La réserve de capacité

LE MOT JUSTE

Dire supprimer une cause de coût, et non faire des économies.

CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

Le même service sinistres, le même objectif de coût, un an après, selon l'ordre suivi.

2 400 SINISTRES PAR MOIS, OBJECTIF : 10 % DE COÛT EN MOINS

	AVANT la situation	COUPER D'ABORD 3 postes en moins	LA CAUSE D'ABORD la demande d'échec
Gestionnaires	30	27	27
Contacts d'échec par mois	4 000	5 100	2 000
Heures de travail par mois	3 000 h	3 275 h	2 500 h
Délai d'un sinistre	8 jours	13 jours	5 jours
Renfort acheté par mois	0 h	350 h	0 h
Charge de l'équipe	77 %	85 %	71 %
Coût mensuel	150 k€	154 k€	135 k€
Coût par sinistre	62,5 €	64 €	56 €

Heures = 2 400 sinistres × 50 min + contacts d'échec × 15 min. Un gestionnaire : 5 000 €, 130 h par mois.
Couper d'abord : 27 × 5 000 € + 350 h × 55 € ≈ 154 k€ ; charge 3 275 h ÷ (3 510 + 350) h = 85 %.

CE QUE LA COUPE A FAIT : SERRER ICI, RESSORTIR LÀ
Le dossier attend, le client relance (hypothèse du cas) : 1 100 contacts de plus, 275 h.
La charge monte à 93 % ; le renfort la ramène à 85 %. Le coût est revenu, plus haut.

L'ORDRE QUI FAIT BAISSER LE COÛT SANS LE DÉPLACER

1 · LES ÉQUIPES charge sous 85 %, aucun départ forcé ▶ **2 · LE CLIENT** la liste des pièces complète d'emblée ▶ **3 · TENIR LE DÉLAI** annoncé dans l'accusé, et tenu ▶ **4 · LE RÉDUIRE** 8 → 5 jours, échecs divisés par 2 ▶ **5 · LE COÛT BAISSE** 3 départs naturels, non remplacés

Le coût de base suit son marché. On supprime le travail qui n'aurait pas dû exister.
L'effectif baisse en dernier, par une décision annoncée avant le premier chantier.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

LE PLAN D'ÉCONOMIES
part d'une écoute de la demande.
LE GUIDE
le délai de bout en bout, suivi chaque semaine.
L'EFFECTIF
baisse après la cause, par départs annoncés.
LE BUDGET SUIVANT
sans renfort ni intérim pour compenser.

QUAND IL NE L'EST PAS

LE PLAN D'ÉCONOMIES
un pourcentage par service.
LE GUIDE
la masse salariale, et personne ne suit le délai.
L'EFFECTIF
baisse d'abord, sans qu'un dossier change.
LE BUDGET SUIVANT
intérim et heures supplémentaires.

Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE
L'économie inscrite au budget dès le trimestre suivant. Il faut quelques mois d'écoute et de changements avant la première heure rendue.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER
Le taux d'occupation : de 77 à 64 % avant les départs, lu comme un sureffectif. Le coût reste à 150 k€ pendant ce temps.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ
Supprimer les causes avec les équipes, puis retirer des postes qu'aucune annonce ne prévoyait. Au chantier suivant, personne ne montre plus rien.

LA PHRASE À RETENIR
Un coût coupé revient par la file. Un coût dont la cause a disparu ne revient pas.