

CARTOGRAPHIER EN TROIS NIVEAUX

Selon Bicheno, près de la moitié du gisement se trouve au niveau le plus haut, celui qu'on saute presque toujours parce qu'il ne produit aucun dessin spectaculaire.

POUR QUI directions opérationnelles et informatiques SERT À choisir le niveau, et surtout l'ordre SE LIT EN 8 minutes

D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008

OÙ SE TROUVE LE GISEMENT

Niveau 1 · le système		≈ 50 %
Niveau 2 · le processus		≈ 35 %
Niveau 3 · le détail		≈ 15 %

Ordres de grandeur donnés par Bicheno, et non une mesure.

1 Niveau 1 · Le système

La vue d'ensemble, menée par la direction

Cinq décisions. Ce qui se tranche ici se rattrape mal au niveau en dessous.

La finalité de chaque tâche, écrite du point de vue du client

Puis la vérification que les indicateurs en place la servent, au lieu de la contrarier.

La demande, séparée en deux

Ce qui arrive parce qu'un client a un besoin, et ce qui arrive parce qu'on a raté quelque chose avant.

Le regroupement : centralisé, ou rapproché du terrain

Une question que le niveau 2 tient pour acquise : la rouvrir après coup oblige à refaire les cartes.

Le tri des tâches en habituelles, régulières et rares

Un Pareto qui dit où porter l'analyse, et comment répartir les moyens.

La frontière du système

Où commence et où finit ce qu'on regarde. La poser trop étroite condamne tout ce qui suit.

2 Niveau 2 · Le processus

Quatre types, choisis sur deux questions

Le client intervient-il pendant le traitement ? Les étapes se répètent-elles d'un dossier à l'autre ? Les réponses désignent le type.

Transactionnel

Peu d'interaction, étapes répétitives. Dossiers courts, échéances régulières.

→ Le cas où une carte de flux d'usine s'applique le plus directement ; ailleurs, elle s'adapte.

Interactif

Le client intervient pendant, et les étapes se répètent d'un cas à l'autre.

→ Le service blueprint et le cycle de service sont ici.

Sur mesure

Le client intervient pendant, et chaque cas diffère du précédent.

→ Gestion de projet et chaîne critique, plutôt qu'une carte de flux.

Conception de système

Peu d'interaction, et rien ne se répète : un dispositif à créer ou à refaire.

→ On dessine la structure et ses règles, et non le flux.

3 Niveau 3 · Le détail

Utile tard, nuisible tôt

Bicheno y met une garde : descendre au détail trop tôt fait perdre le crédit qu'on a auprès des équipes.

Quand il sert

Sur un sous-processus transactionnel à cycle court, une fois les niveaux 1 et 2 passés.

Quand il ne sert pas

Sur du sur mesure ou de la conception de système, où il ne s'applique presque jamais.

Ce qu'on y fait

Comparaison des meilleures façons de faire, équilibrage des charges, cartographie détaillée du geste.

Ce qui reste quand même à y gagner

Dix secondes sur cinquante mille actes par an, c'est près de 140 heures : presque un mois de travail d'une personne.

Jamais de bout en bout

Cartographier tout le flux à ce grain revient à détailler ce que les niveaux au-dessus vont supprimer.

LE ROUTAGE DU NIVEAU 2

Deux questions à poser une fois le niveau 1 fait. Les frontières entre les cases sont floues : les deux axes sont des dégradés.

CE QUE VOUS OBSERVEZ

LE TYPE DE CARTE

CE QU'ON Y CHERCHE

Le client n'intervient qu'au début et à la fin, et les étapes se répètent

Transactionnel

le délai, les files d'attente, les reprises

Le client intervient pendant le traitement, et les étapes se répètent

Interactif

les moments où le client attend, et ce qu'il perçoit

Le client intervient pendant, et chaque cas est différent

Sur mesure

les dépendances entre personnes, les ressources partagées

Le client n'intervient presque pas, et rien ne se répète

Conception de système

la finalité, les règles, la structure elle-même

Le flux traverse plusieurs de ces cases

Plusieurs cartes

découper le flux avant de cartographier, et non après

Ce qu'on perd à sauter le niveau 1

Dit franchement, avant qu'on le découvre

CE QU'ON CROIT GAGNER

Du temps, et un résultat visible en quelques semaines. Bicheno appelle ça le Lean léger, par opposition au Lean de système.

CE QU'ON PERD VRAIMENT

On optimise un processus dont la finalité n'a jamais été posée, et on améliore parfois une tâche qui n'aurait pas dû exister.

LE SIGNE QU'ON L'A SAUTÉ

Les gains locaux sont réels, personne ne les conteste, et le résultat d'ensemble ne bouge pas.

LA PHRASE À RETENIR

Commencer par le détail, c'est ranger les transats sur le Titanic. *image reprise par J. Bicheno*