flowlysis.

LANCER ET TENIR UNE DÉMARCHE

Les outils s'apprennent en quelques semaines. Ce qui fait durer une démarche se décide avant le premier chantier : qui la pilote, par où elle commence, et ce qu'on fera du temps qu'elle libère.

POUR QUI directions générales du tertiaire, responsables de démarche SERT À régler le pilotage, le départ et l'usage des gains SE LIT EN 8 minutes

À LIRE AVEC C-03 et P-02

LES TROIS CONDITIONS

1 L'engagement de la direction · réel, continu, visible
2 Le plus grand nombre · formé, et qui pratique souvent
3 Le temps · des années, et non un exercice budgétaire

CE QUI TIENT LA DÉMARCHE ENSUITE

O-61 L'animation à intervalles courts, de l'équipe au comité
P-11 Rendre les problèmes visibles, sans coupable
P-12 Mesurer sans fixer de cible

La première condition compte pour trois. Les deux autres en dépendent.

1 Les trois conditions

Sans l'une d'elles, la démarche s'éteint en un an ou deux

Engager n'est pas soutenir : celui qui s'engage donne son temps, pas seulement son accord. Trois critères le vérifient.

Un engagement réel

Un directeur qui applique la consigne sans y croire se voit vite, et le chantier devient un exercice de plus.

Un engagement continu

Dit une fois par an, aux vœux, il est oublié en février. Il revient à chaque comité et à chaque arbitrage.

Le signe : le sujet revient sans qu'on l'inscrive à l'ordre du jour

Un engagement visible de tous

Dit au seul comité de direction, il n'atteint personne d'autre. Le dirigeant va sur le terrain, où les équipes le voient.

Fiche O-14

La participation du plus grand nombre

Une démarche portée par quelques spécialistes reste leur affaire. Chacun reçoit une formation courte, puis l'occasion de s'en servir souvent.

Fiches P-02 et O-93

Le temps

Les premiers gains se comptent en délais et en heures, et les habitudes changent en années. Le comité qui demande au sixième mois combien on a gagné prépare l'arrêt.

Toyota a mis une vingtaine d'années à faire de ses essais un système

2 Qui pilote

Une instance, une personne, des relais

La démarche a besoin d'un lieu où l'on décide quand elle bute. Ce lieu est présidé par le dirigeant, et par personne d'autre.

Un comité présidé par le dirigeant

Avec les ressources humaines, pour la formation et la culture, la finance, pour l'usage des moyens, les directions opérationnelles et informatique, et le responsable de démarche. Le confier à la seule direction des opérations tient les fonctions support à l'écart pendant des années.

Une séance par mois, à l'agenda fixe

Deux à quatre heures : indicateurs de résultat et d'avancement lus ensemble, revue des chantiers, obstacles et décisions, reconnaissance des équipes. Elle se termine sur le terrain, par une visite.

Fiches P-12 et O-61

Un responsable de démarche rattaché au dirigeant

Il prépare la feuille de route, anime les premiers chantiers, lève les obstacles et tient la documentation. Il siège au comité au même rang que les directeurs.

Ce n'est pas un poste de fin de carrière

Y placer quelqu'un qui a fait le tour de la maison est un cadeau empoisonné, pour lui et pour la démarche. On cherche une personne qui a de l'expérience, aime apprendre et sait convaincre.

Le poste se tient au croisement de toutes les résistances

Des relais dans les services

Dans une organisation de taille moyenne, le responsable est seul. Des correspondants à temps partiel, formés et entraînés, animent les chantiers de leur propre service.

3 Qui fait quoi

Une fois la démarche lancée

Les spécialistes entraînent, les encadrants tiennent le standard, les dirigeants apprennent la méthode. Personne ne fait le travail des autres à leur place.

Les dirigeants apprennent la méthode

Jusqu'à pouvoir l'enseigner, au quotidien plus qu'en salle. Le flux de bout en bout ne se délègue pas : eux seuls le voient traverser les services.

Fiches O-06 et P-05

L'encadrant de proximité tient et améliore le standard

Chaque jour, il demande à son équipe ce qu'elle a amélioré, et l'aide à trouver le défaut suivant.

Fiches O-17 et O-61

Les spécialistes entraînent, ils ne font pas

Sur le terrain, ils aident à voir les gaspillages et à lancer les premiers essais, puis transmettent leur savoir au plus vite. S'ils font à la place, tout s'arrête à leur départ.

Le consultant qui résout à votre place crée une dépendance

Quelqu'un répond du flux entier

Demandez qui répond du délai, de la qualité et du coût d'un dossier, de l'entrée à la sortie. Si chacun cite son étape, personne n'en répond.

Fiche P-09

Les équipes proposent et essaient

Elles changent leur propre travail avec leur encadrant, sans attendre un comité.

CE QU'ON FAIT DU TEMPS LIBÉRÉ

La question se pose au premier gain. Elle se tranche avant le premier chantier.

Décidé tôt, et au grand jour

Dès la feuille de route, avec les partenaires sociaux quand l'emploi est en jeu. Une règle annoncée après coup se lit comme un plan social.

On écrit à quoi servira le temps gagné, et à quoi il ne servira pas

D'abord, les départs non remplacés

Les départs naturels, remplacés en partie ou pas du tout, absorbent une part du temps libéré sans toucher personne.

Ensuite, les besoins jamais financés

Le délai promis au client, le rappel avant la réclamation, la qualité des courriers, l'équipe d'amélioration elle-même. Ces heures sont déjà payées.

Une heure libérée n'est pas un euro gagné

Elle le devient par une décision : un départ non remplacé, un volume absorbé, une sous-traitance reprise. Sans elle, l'heure se dissout dans l'activité.

Si les gains se paient en postes, plus personne ne propose rien · fiche P-02

PAR OÙ COMMENCER, PUIS S'ÉTENDRE

À droite, le cas d'une mutuelle.

PAR OÙ COMMENCER : PROCESSUS OU PERSONNES

PERSONNES : en retrait → engagées

ANARCHIQUE L'élan est là, la règle manque. **Commencer par le processus :** un standard écrit, une file visible, un flux qui avance.	**ASCENDANTE** Les deux tiennent. **Étendre :** de la ligne à la surface, puis aux fonctions support.
TOUT À REPRENDRE Ni la règle ni l'envie. **Commencer par le processus,** sur un seul point, où chacun verra que ça marche.	**ALIÉNÉE** La règle tient, l'envie non. **Commencer par les personnes :** écouter, et accueillir les problèmes (fiche P-11).

PROCESSUS : loin de ce qu'ils devraient être → maîtrisés

Le processus se lit dans les délais tenus, les reprises, la demande d'échec.
Les personnes, dans la confiance, la fierté du travail, la place des problèmes.
Changer le processus d'abord est en général plus facile : on y croit en le voyant marcher.

LE POINT, LA LIGNE, LA SURFACE



1 · LE POINT · quelques mois
Une équipe : la saisie des remboursements d'optique.
Choisie pour un changement visible, un gain qui se compte, et un travail plus simple pour ceux qui le font.

2 · LA LIGNE · environ un an
Toute la chaîne du remboursement, de l'accueil au paiement.
Les essais réussis se relient le long du trajet d'un même dossier, d'un service à l'autre.

3 · LA SURFACE · deux à trois ans
La direction des prestations entière, ses quatre chaînes.
Puis les fonctions support, et la direction elle-même.

Une case : une étape. Une ligne : une chaîne, de l'entrée au paiement.

Une étape tient seule avant qu'on ouvre la suivante.

À gauche, la matrice processus et personnes de Peter Wickens : la case où l'on se trouve dit par quoi commencer. À droite, l'extension par étapes tenues.

Ce qui arrête une démarche

Dit franchement, avant qu'on le découvre

LE PREMIER SIGNE
Le comité se tient sans le dirigeant, puis la visite de terrain saute. Les équipes le savent avant le comité.

CE QUI SE DÉGRADE D'ABORD
Le résultat financier de la première année. Les gains arrivent en heures et en délais ; il faut des décisions pour en faire des euros.

CE QUI CASSE SI ON EN FAIT LA MOITIÉ
Confier la démarche à des spécialistes qui font à la place des services. Les résultats partent avec eux.

CE QUI DISPERSE
Dix pilotes à la fois : aucun n'est tenu jusqu'au bout, et la démarche passe pour une mode.

LA PHRASE À RETENIR
Une démarche se lance en un trimestre. Elle tient tant que le dirigeant vient voir.