

LA REFONTE D'UN FLUX

On arrête d'améliorer le flux existant et on en conçoit un autre, sur un périmètre choisi, pour atteindre un objectif hors de portée des petits pas.

AUSSI APPELÉ kaikaku, rupture SE PRÉPARE EN 2 à 4 semaines SE FAIT EN 2 à 4 mois sur un périmètre À REFAIRE rarement, quand l'écart le justifie

LEVIER PRINCIPAL TTM D'APRÈS J. Womack & D. Jones, Lean Thinking, 1996

CE QUE ÇA RAPPORTE

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

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation	■ ■ ■	Élevé
Difficulté d'implémentation	■ ■ ■	Élevé
Difficulté de maintien	■ ■ □	Moyen

■ □ □ Faible ■ ■ □ Moyen ■ ■ ■ Élevé _____ N/A (sans objet)

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- L'équipe fait de l'amélioration continue depuis deux ans, et le délai stagne depuis un an.
- Chaque gain nouveau demande plus d'effort que le précédent.
- L'objectif annoncé au comité est hors de portée du rythme de progrès actuel.

OÙ PART L'ARGENT

On finance des améliorations dont le rendement décroît, sur un flux dont la forme fixe elle-même le plafond. L'argent part en efforts, et le plafond reste où il est.

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

volume annuel du flux concerné

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS

ce qu'un dossier rapporte ou coûte, délai compris

×

PART QU'ON ÉVITE

part des dossiers perdus que le nouveau flux supprime, abandons pendant l'attente par exemple

=

GAIN / AN

à écrire au crayon, avant de décider

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien si personne ne connaît le flux actuel en chiffres. Refondre un processus qu'on n'a pas mesuré remplace un désordre connu par un désordre neuf.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On fixe une cible que le flux actuel ne peut pas atteindre, on redessine le flux à partir de ce que le client attend, puis on bascule d'un coup sur un périmètre restreint.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- 1 Choisir un périmètre qu'on peut basculer seul : un type de dossier, une agence, un segment.
- 2 Écrire la cible en une phrase, avec un chiffre hors de portée du flux actuel même parfaitement exécuté.
- 3 Mesurer le plafond du flux actuel, pour prouver que la cible est hors de portée.
- 4 Redessiner le flux à partir de ce que le client attend, sans reprendre les étapes existantes.
- 5 Basculer le périmètre en une fois, à une date écrite, avec un retour arrière prévu.
- 6 Stabiliser le nouveau flux, puis rendre la main aux petits pas.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Trois mois de données sur le flux actuel. Un périmètre dont vous êtes le décideur. Une équipe dédiée à temps plein. Et la date de bascule, écrite avant de commencer.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Sur le périmètre basculé, le chiffre visé est atteint en quelques semaines, et plus personne n'utilise l'ancienne façon de faire.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT

Refondre un flux jamais mesuré

Personne ne connaît la variation réelle, et le nouveau flux hérite des mêmes causes.

→ Réunir trois mois de données du flux actuel, tirées de l'historique ou mesurées, avant de décider.

AU LANCEMENT

Choisir un périmètre qu'on ne peut pas basculer seul

La bascule dépend de trois directions, la date glisse, et tout redevient de l'amélioration ordinaire.

→ Prendre un périmètre dont une seule personne porte la décision.

PENDANT

Redessiner en partant des étapes existantes

On obtient l'ancien flux avec moins d'étapes, donc le même plafond.

→ Partir de ce que le client attend, et n'ajouter une étape que si elle y contribue.

PENDANT

Faire tourner les deux flux en parallèle le temps de voir

Les deux fonctionnent mal, l'ancien reste le vrai, et le nouveau devient une option.

→ Fixer la date de bascule avant de commencer, et le retour arrière avec elle.

DANS LA DURÉE

Refondre, puis passer au sujet suivant

Le nouveau flux dérive en quelques mois, faute de quelqu'un pour le tenir.

→ Rendre la main aux petits pas dès la stabilisation, avec l'équipe qui l'exploite.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

L'entrée en relation d'un nouveau client professionnel dans une banque, de la demande à l'ouverture du compte.

CE QUI CLOCHE

Le délai est passé de 21 à 14 jours en deux ans d'améliorations, puis n'a plus bougé. La cible commerciale est à 5 jours.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de dossiers traités par gestionnaire. Il progressait, et il ne disait rien du délai vu par le client.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant de décider : tout le chiffreage en découle.

4200 entrées en relation par an

14 j de délai moyen, dont 11 d'attente

12% de demandes abandonnées pendant l'attente

900€ de marge la première année par client ouvert

CE QU'ILS ONT FAIT

Le travail réel baisse un peu ; c'est surtout la forme du flux qui change.

LE DÉCLENCHEUR

Deux ans d'améliorations, un délai qui stagne à 14 jours, et une cible commerciale à 5 jours.

LE GESTE

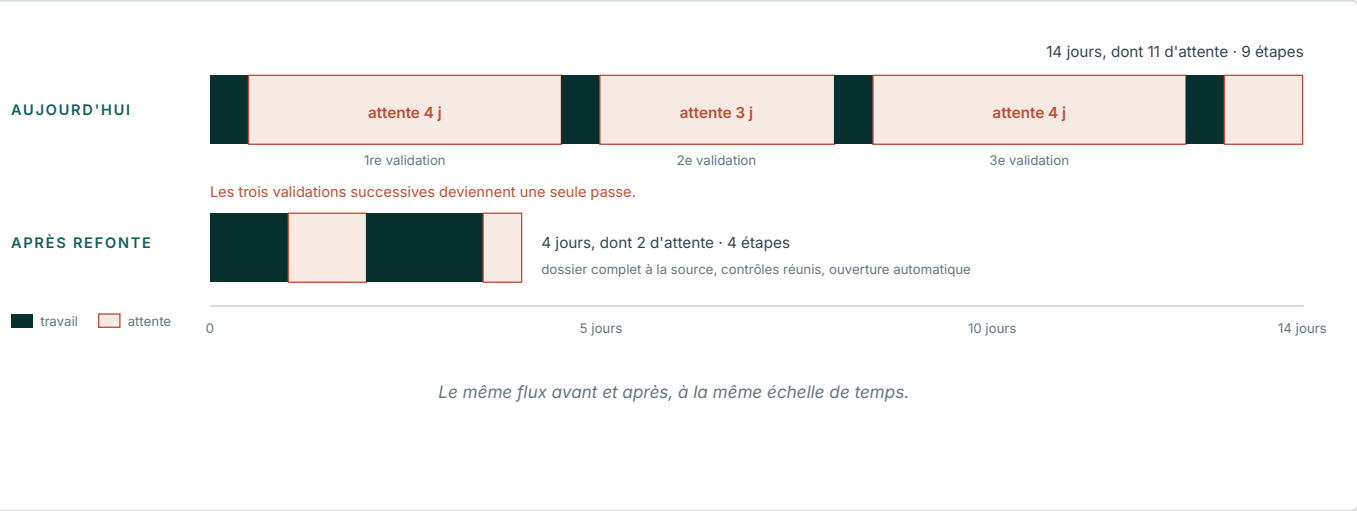
Un seul segment retenu, une équipe dédiée quatre mois, et une date de bascule écrite dès le départ.

CE QU'ILS ONT VU

Onze des quatorze jours étaient de l'attente entre trois validations successives.

LA DÉCISION

Un dossier complet exigé à la source, contrôles réunis en une seule passe, et ouverture déclenchée automatiquement.



Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le travail passe d'environ 3 à 2 jours par dossier ; l'essentiel du gain vient de la disparition de l'attente, et avec elle d'une partie des abandons.

CE QUI EST LIBÉRÉ

14 j → 3 à 5 j

délai vu par le client, sur un périmètre basculé

EN VALEUR

265 000 à 340 000 € / an

294 à 378 dossiers qui ne partent plus ailleurs, × 900 €

CE QUE ÇA FINANCE

La refonte elle-même

quatre personnes pendant quatre mois, environ 190 000 €, couverts la première année

LE RATIO QUI CHANGE

12% → 3 à 5%

demandes abandonnées pendant l'attente

Le gain se joue sur un seul périmètre. L'étendre au reste demande une décision séparée, et un coût du même ordre.