

LA CARTE DE FLUX TRANSACTIONNELLE

Un rouleau de papier sur un mur, une note par étape réelle, et quatre boîtes autour qui expliquent pourquoi le flux se comporte comme il se comporte.

AUSSI APPELÉ niveau 2 transactionnel, carte kraft, carte de chaîne de valeur de service NIVEAU 2 · le processus SE PRÉPARE EN 3 à 5 jours

SE FAIT EN 2 à 3 jours d'atelier LEVIER PRINCIPAL TTM D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008

CE QUE ÇA RAPPORTE

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

CE QUE ÇA COÛTE

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

■ □ □ 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

- Chaque étape prend peu de temps, et le dossier met trois semaines.
- Les mêmes erreurs reviennent, et on les corrige toujours en aval, loin de leur origine.
- Personne ne sait dire combien de dossiers attendent en ce moment, ni depuis quand.

OÙ PART L'ARGENT

Une donnée incomplète entrée au départ se paie à chaque étape suivante. Plus elle avance, plus la corriger coûte cher, et ce coût se répartit entre des services qui ne se parlent pas.

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 dossiers traités dans l'année	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS temps de relance et de correction × coût horaire chargé	×	PART QU'ON ÉVITE baisse de la part des dossiers arrivant avec une donnée fausse ou manquante	=	GAIN / AN à écrire au crayon, avant l'atelier
---	---	--	---	---	---	--

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien si le client intervient pendant le traitement, ou si chaque dossier suit un chemin différent. Ce sont alors d'autres cartes qu'il faut.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Le flux au centre du mur, son contexte aux quatre coins : la demande, les horaires, les indicateurs, les ressources. C'est le contexte qui explique le flux, et non l'inverse.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Dérouler le papier et coller en ligne une note par activité réelle, dans l'ordre où le dossier la traverse.
- Coller entre les activités, dans une autre couleur, ce qui attend : les piles de dossiers et leur âge.
- Poser en haut à gauche la demande : le profil d'arrivée sur une journée, et la part née d'un raté antérieur.
- Poser les horaires en haut à droite, les indicateurs en bas à gauche, les ressources en bas à droite.
- Écrire sur chaque activité le taux de données fausses ou manquantes qu'elle reçoit.
- Tracer la ligne du temps sous la carte : le travail réel d'un côté, l'attente de l'autre.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Un rouleau de papier kraft de quatre mètres. Des feuillets de quatre couleurs. Les vingt derniers dossiers avec leurs dates. Et les personnes qui font le travail.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

La ligne du temps montre un travail réel qui tient en quelques minutes et un délai qui se compte en jours. Plus personne ne discute le chiffre.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Coller les étapes du mode opératoire

On cartographie la procédure au lieu du flux, et les boucles de reprise disparaissent.

→ Suivre vingt dossiers réels, et coller ce que ceux-là ont traversé.

AU LANCEMENT Sauter les quatre boîtes de contexte

Le flux dessiné est juste, et rien n'explique pourquoi il se comporte ainsi.

→ Poser la demande, les horaires, les indicateurs et les ressources pendant l'atelier, et ne pas clore la carte sans eux.

PENDANT Ne pas marquer les données fausses

On voit les étapes, et jamais ce qui les fait recommencer.

→ Écrire sur chaque activité le taux de données manquantes ou erronées qu'elle reçoit.

PENDANT Ouvrir un couloir par service

La carte se lit service par service, et le flux de bout en bout, avec ses files, ne se voit plus.

→ Garder une seule ligne, et marquer chaque passage de mains d'un symbole sur la ligne.

DANS LA DURÉE Ranger la carte après l'atelier

Les décisions tiennent trois semaines, puis le flux revient à son état d'avant.

→ Laisser la carte au mur, datée, jusqu'à ce que les actions soient faites.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

Les demandes de remboursement de frais de santé dans une mutuelle, de la réception au paiement.

CE QUI CLOCHE

Le traitement d'une demande prend six minutes, et l'adhérent est remboursé au bout de neuf jours.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de dossiers traités par personne et par jour. Il était bon partout, à chaque étape prise séparément.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant l'atelier : tout le chiffrage en découle.

320 000 demandes par an, soit 1300 par jour

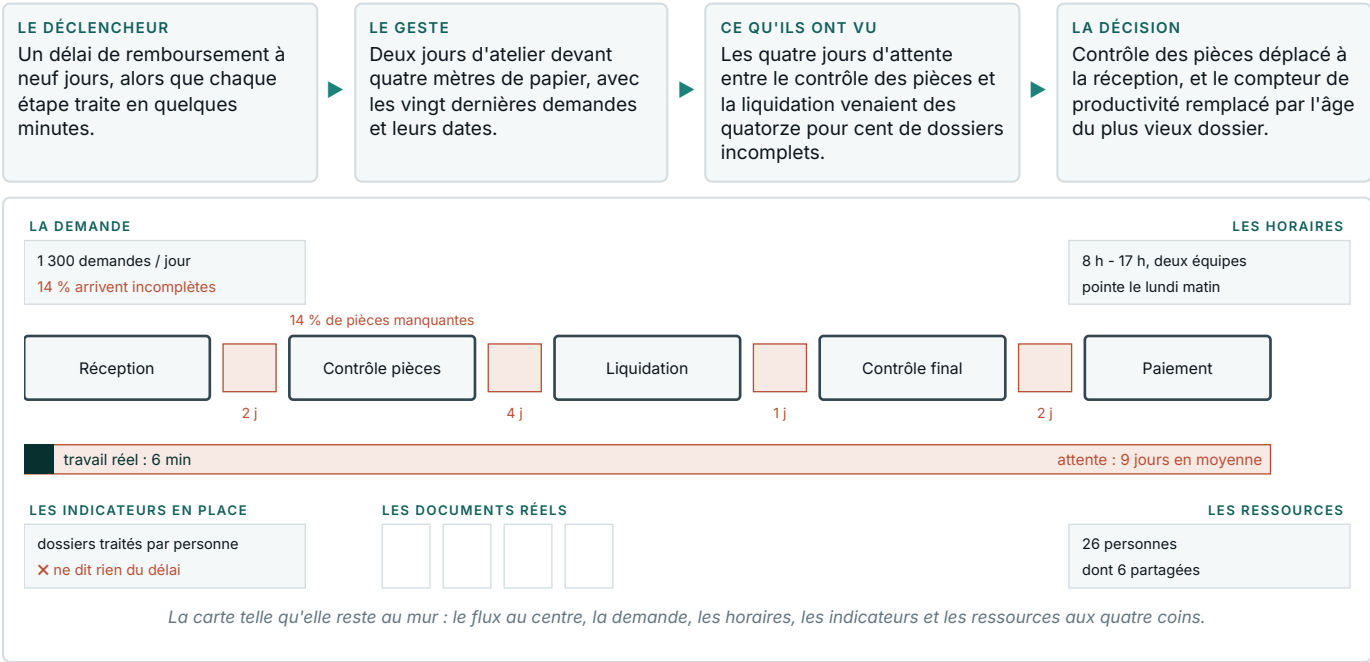
6 min de travail réel par demande

14 % arrivent avec une pièce manquante ou illisible

38 €/h coût horaire chargé

CE QU'ILS ONT FAIT

Le flux tient sur une ligne. Ce sont les quatre coins qui expliquent le délai.



Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le gain ne vient pas des étapes : elles durent déjà six minutes. Il vient de ce qu'on cesse de faire deux fois.

CE QUI EST LIBÉRÉ

3500 à 5300 h / an

sur les 40 000 h que le flux consomme aujourd'hui, reprises comprises

EN VALEUR

134 000 à 200 000 € / an

heures de reprise évitées × 38 €

CE QUE ÇA FINANCE

Le contrôle à la réception

une vérification des pièces à l'entrée, et le renvoi immédiat de ce qui manque

LE RATIO QUI CHANGE

14 % → 5 à 8 %

dossiers incomplets encore présents après la réception

Le délai baisse davantage que les heures : neuf jours deviennent cinq à six environ, parce que la file de quatre jours après le contrôle des pièces se résorbe presque entièrement.