

LES TROIS TABLEAUX DU SUR MESURE

Quand chaque dossier est différent, il n'y a pas de flux à cartographier. On installe trois tableaux : les étapes types, la charge de chacun, et l'avancement.

AUSSI APPELÉ niveau 2 sur mesure, custom process mapping

NIVEAU 2 · le processus

SE PRÉPARE EN 3 à 5 jours

SE FAIT EN 1 à 2 jours, puis une revue chaque semaine

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)		Moyen
Impact sur l'Opex / Capex		Moyen

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation		Faible
Difficulté d'implémentation		Moyen
Difficulté de maintien		Élevé

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

- Chacun est à fond, et les dossiers sortent quand même en retard.
- Personne ne sait dire ce qui est en cours, ni ce qui attend qui.
- La même question revient à chaque nouveau dossier, et la réponse part avec la personne.

OÙ PART L'ARGENT

Chacun mène trois dossiers de front parce que chacun attend quelqu'un d'autre. Le temps passe en reprises de contexte et en attentes d'avis, et rien de tout cela n'apparaît nulle part.

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 ou missions menés dans l'année

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS

jours-homme engagés par dossier × coût du jour-homme

PART QU'ON ÉVITE

part du temps reprise à chaque retour sur un dossier laissé en plan

=

GAIN / AN à écrire au crayon, avant de monter les tableaux

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien si les dossiers se ressemblent assez pour être comptés. Cherchez alors la part répétitive du travail et traitez-la comme un flux ordinaire.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On ne cartographie pas un travail qui ne se répète pas. On installe ce qui lui permet d'avancer : les étapes types affichées, la charge de chacun visible à quatre semaines, et un point d'avancement régulier.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Repérer d'abord la part du travail qui se répète, et la traiter à part comme un flux ordinaire.
- Afficher les étapes types d'un dossier, avec les dépendances entre intervenants.
- Ajouter à ce tableau une colonne "ce qu'on a appris", alimentée à chaque dossier terminé.
- Monter le tableau de charge hebdomadaire : une ligne par ressource clé, quatre à six semaines devant.
- Monter le tableau d'avancement : à lancer, en cours, terminé, plafond par personne.
- Tenir un point court devant les tableaux, où l'on libère du travail et où l'on ralentit volontairement certains dossiers.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Trois tableaux côte à côte, visibles de tous. La liste des ressources clés, personnes ou équipes. Et un responsable qui pilote la sortie du travail plutôt que son avancement.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Le responsable annonce qu'un dossier attendra, et il le dit avant qu'on le lui demande.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT

Vouloir cartographier le flux quand même

On produit la carte d'un processus qui ne se répète pas, et elle est fausse au deuxième dossier.

→ Afficher les étapes types, et laisser le détail aux dossiers eux-mêmes.

AU LANCEMENT

Charger tout le monde à cent pour cent

Chacun mène trois dossiers en parallèle, et aucun n'avance vraiment.

→ Charger les ressources clés en dessous de leur capacité, et l'écrire sur le tableau.

PENDANT

Tenir les tableaux dans un tableur

L'information existe, personne ne la voit, donc personne ne s'en sert pour décider.

→ Garder un tableau physique, même si le tableur reste tenu à jour à côté.

PENDANT

Utiliser le point d'avancement pour relancer

La réunion devient un contrôle, et les tableaux se remplissent de bonnes nouvelles.

→ S'en servir pour libérer du travail et pour en retarder, jamais pour presser.

DANS LA DURÉE

Laisser la colonne "ce qu'on a appris" vide

Chaque dossier recommence à zéro, et l'expérience s'en va avec les personnes.

→ Vérifier chaque mois que des lignes s'y ajoutent. Leur absence est le signal d'alerte.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

Les missions d'audit interne d'une banque, du cadrage au suivi des recommandations.

CE QUI CLOCHE

Les auditeurs sont pris à cent pour cent, et le plan annuel se termine avec deux mois de retard chaque année.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le taux d'occupation des auditeurs. Il était excellent, et il augmentait à mesure que les missions s'allongeaient.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant de monter les tableaux : tout le chiffrage en découle.

48 missions par an, soit 1536 jours-homme

32 j-h en moyenne par mission

3,1 missions ouvertes en même temps par auditeur

620€ le jour-homme, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Aucune carte de flux. Trois tableaux, et une règle sur le nombre de dossiers ouverts.

LE DÉCLENCHEUR

Un plan d'audit terminé avec deux mois de retard pour la troisième année de suite.

LE GESTE

Trois tableaux montés en deux jours, et une revue hebdomadaire de trente minutes devant eux.

CE QU'ILS ONT VU

Chaque auditeur portait trois missions ouvertes, et revenait sur chacune après plusieurs jours d'interruption.

LA DÉCISION

Deux missions ouvertes par auditeur au maximum, et le lancement d'une nouvelle décidé en revue.

1 · LES ÉTAPES TYPES

	CE QU'ON A APPRIS
Cadrage	
Collecte	
Tests	
Restitution	
Suivi	

2 · LA CHARGE, QUATRE SEMAINES DEVANT

	S1	S2	S3	S4
Équipe A				
Équipe B				
Sénior 1				
Sénior 2				

3 · L'AVANCEMENT

à lancer	en cours	terminé

Les trois tableaux, côte à côte et visibles de tous : les étapes types avec ce qu'on a appris, la charge à quatre semaines, l'avancement plafonné.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le travail est le même. Ce qui change est le nombre de dossiers ouverts en même temps, et donc le temps repris à chaque retour.

CE QUI EST LIBÉRÉ

150 à 260 j-h / an

hypothèse : 10 à 17 % du temps repris aux reprises de contexte, sur 1536 j-h

EN VALEUR

93 000 à 161 000 € / an

jours-homme libérés × 620 €

CE QUE ÇA FINANCE

4 à 8 missions de plus

à effectif constant : de quoi résorber tout ou partie des deux mois de retard du plan

LE RATIO QUI CHANGE

3,1 → 2 missions ouvertes

par auditeur, à tout moment

La fourchette repose sur une hypothèse de reprise de contexte, écrite comme telle. Elle se vérifie en comptant les jours entre deux interventions sur une même mission.