

LA CARTOGRAPHIE DÉTAILLÉE

On descend au geste et à la variable, sur un seul sous-processus désigné au niveau 2. Jamais de bout en bout : c'est ce qui rend ce niveau coûteux quand on s'y prend mal.

AUSSI APPELÉ niveau 3, carte détaillée, detailed mapping

NIVEAU 3 · le geste

SE PRÉPARE EN 1 à 2 jours, le niveau 2 étant fait

SE FAIT EN 1 à 2 jours, en équipe mêlée

LEVIER PRINCIPAL Qualité (FTR)

D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008 ; C/N/X : Lean Six Sigma

CE QUE ÇA RAPPORTE

Impact sur le TTM		Moyen
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		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

- Le même dossier repasse une deuxième fois, et personne ne sait dire ce qui a changé entre les deux.
- Deux personnes font la même tâche de deux façons, et chacune a de bonnes raisons.
- Les résultats varient d'une semaine à l'autre sans que la charge ait bougé.

OÙ PART L'ARGENT

Chaque variation qu'on ne tient pas se paie en contrôles et en renvois. Ce temps est réparti sur tout le monde, donc il n'apparaît dans aucun budget.

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 seul sous-processus retenu

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS

temps unitaire × coût horaire complet

PART QU'ON ÉVITE

part des renvois qu'on pense pouvoir supprimer

GAIN / AN

à écrire au crayon, avant de descendre

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien tant que les niveaux 1 et 2 ne sont pas faits : on détaillerait un travail qui va disparaître. Ce niveau ne s'applique presque jamais au sur mesure ni à la conception de système.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On prend un seul sous-processus et on écrit sous chaque étape ce qui y entre, en marquant ce qui doit rester constant, ce qui vous échappe, et ce sur quoi on peut essayer autre chose.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Reprendre le sous-processus désigné au niveau 2, et écrire ses deux bornes : première étape, dernière étape.
- Poser les étapes dans l'ordre, sur une seule ligne.
- Écrire au-dessus de chaque étape ce qui en sort, et en dessous ce qui y entre.
- Marquer chaque entrée : C si elle doit rester constante, N si elle vous échappe, X si on peut la régler autrement.
- Ajouter ce que le client attend en sortie, et marquer les étapes qui n'y contribuent pas.
- Décider : un standard écrit par C ; pour N, une étape rendue insensible ou confiée à qui la tient ; un essai mesuré par X.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Un mur plutôt qu'un écran. Ceux qui tiennent le poste, et un ou deux spécialistes à côté. Les vingt derniers cas réels, sortis tels quels.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Chaque entrée de la carte porte une lettre, et chaque lettre a reçu une décision datée.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT

Détailler de bout en bout

On décrit au geste près des étapes que les niveaux précédents auraient supprimées, et ce travail part à la poubelle.

→Écrire les deux bornes sur la carte avant de commencer, et s'y tenir.

AU LANCEMENT

Faire la carte entre spécialistes

Ceux qui font le travail découvrent la carte à la fin, et la corrigent à voix basse.

→Mettre au mur ceux qui tiennent le poste, avec un ou deux spécialistes à côté.

PENDANT

Retenir la première solution venue

L'option évidente est adoptée en dix minutes, et les autres n'ont jamais été regardées.

→Chercher plusieurs façons de faire avant d'en choisir une, même quand la première paraît bonne.

PENDANT

Tout marquer en C

Toutes les entrées deviennent des standards, plus personne n'essaie rien, et la variation reste.

→Garder au moins une entrée en X, et lui faire porter un essai mesuré.

DANS LA DURÉE

Écrire les standards sans les vérifier

Les procédures existent, le travail s'en éloigne mois après mois, et personne ne le voit.

→Programmer un contrôle d'écart à date fixe, et le lire avec le résultat du standard.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le contrôle et la liquidation des notes de frais dans une entreprise de services de 900 personnes.

CE QUI CLOCHE

Une note sur cinq revient au collaborateur au moins une fois, et le remboursement prend de six jours à cinq semaines.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le délai moyen de remboursement, à onze jours. Il ne disait rien des cinq semaines de la traîne de la distribution.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant de monter au mur.

26000 notes traitées dans l'année

14 min de contrôle et de liquidation par note

21% renvoyées au collaborateur au moins une fois

48€ l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Un seul sous-processus, borné d'avance. Onze entrées relevées, et une décision par entrée.

LE DÉCLENCHEUR

Un audit interne relève qu'une note est remboursée en six jours, une autre en cinq semaines.

LE GESTE

Une journée au mur sur le seul contrôle des notes, avec deux gestionnaires et le contrôleur de gestion.

CE QU'ILS ONT VU

Sept entrées à tenir constantes, appliquées au poste sans standard commun, deux hors de portée du service.

LA DÉCISION

Sept standards écrits et audités, un détrompeur au dépôt, un point remonté à la DAF, et un essai mesuré sur le seuil de contrôle.

LA CARTE DÉTAILLÉE D'UN SEUL SOUS-PROCESSUS

C à tenir constant **N** hors de votre main **X** à régler autrement

CE QUI EN SORT

note enregistrée

pièces conformes

imputation juste

accord tracé

virement émis

dossier conservé

1

Dépôt de la note

2

Contrôle des pièces

3

Contrôle de l'imputation

4

Validation hiérarchique

5

Mise en paiement

6

Archivage

CE QUI Y ENTRE, ET CE QU'ON EN FAIT

le formulaire

C

la qualité des pièces

N

le plan comptable

C

les délégations

C

le calendrier de paiement

C

la durée de conservation

C

les champs obligatoires

C

le seuil de contrôle

X

les règles d'imputation

C

la disponibilité du manager

N

le taux d'échantillonnage

X

CE QUE ÇA PRODUIT

maîtrise d'un risque

maîtrise d'un risque

maîtrise d'un risque

maîtrise d'un risque

ce que le collaborateur attend

obligation de conservation

7 entrées en C

un standard écrit pour chacune, et un contrôle d'écart à date fixe

2 entrées en N

à neutraliser à l'entrée, ou à confier à qui les tient

2 entrées en X

un essai mesuré, un seul réglage changé à la fois

Une seule étape sur six produit ce que le collaborateur attend. Les autres tiennent un risque, et s'allègent avant qu'on parle de les supprimer.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le volume de notes ne change pas. Ce qui change est le nombre de notes qui repassent, et le temps passé sur chacune.

CE QUI EST LIBÉRÉ

1200 à 1950 h / an

hypothèse : 20 à 32 % des 6100 h de contrôle, près de la moitié par moins de renvois, le reste par le seuil de contrôle

EN VALEUR

58 000 à 94 000 € / an

heures libérées × 48 € l'heure, coût complet

CE QUE ÇA FINANCE

6 000 à 12 000 notes de plus

absorbables à effectif constant, au nouveau temps unitaire

LE RATIO QUI CHANGE

21% → 8 à 12% de renvois

et 14 min → 9,5 à 11 min par note

Le délai de bout en bout baisse aussi, moins de notes refaisant la boucle, mais il se pilote au niveau 2. Seul est compté ici le temps de traitement d'un sous-processus.