

LE MANAGEMENT VISUEL

Quatre niveaux, du panneau qui informe au pont qui rend la rencontre impossible. La plupart des tableaux de bureau s'arrêtent au premier ; c'est au troisième que l'erreur qui revient s'arrête.

AUSSI APPELÉ tableau d'équipe, tableau de pilotage visuel SE PRÉPARE EN une demi-journée pour choisir ce qui monte au mur

SE FAIT EN 2 h pour monter le tableau, puis 10 min chaque matin LEVIER PRINCIPAL Qualité (FTR)

D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008, sur les quatre niveaux de G. Galsworth

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		Faible
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

- Les écrans affichent des courbes, et personne ne s'arrête devant.
- On apprend qu'un dossier était bloqué le jour où le client appelle.
- La même erreur revient, et la consigne affichée au mur date de l'an dernier.

OÙ PART L'ARGENT

Un blocage vu tard coûte la reprise, l'explication au client, et le rattrapage de tout ce qui attendait derrière. Vu le jour même, il coûte une question.

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

nombre de reprises après coup dans l'année

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS

temps de reprise × coût horaire complet

×

PART QU'ON ÉVITE

part que le blocage du lancement arrête

=

GAIN / AN

à écrire au crayon, avant de monter le tableau

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien si l'équipe ne peut rien décider de ce qui est affiché. Un tableau qui montre des choses hors de portée de ceux qui le regardent devient un mur de plus.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On rend visible ce sur quoi l'équipe peut agir aujourd'hui, puis on monte d'un niveau : de ce qui informe vers ce qui empêche.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Lister ce que l'équipe peut décider elle-même. Le reste ne monte pas au mur.
- Monter un tableau physique, visible depuis les postes, mis à jour à la main.
- Y porter la charge de la semaine avec la ligne de capacité, et ce qui est bloqué avec un nom et une date.
- Tenir un point de dix minutes debout devant, chaque matin, à heure fixe.
- Écrire les décisions sur le tableau, et n'effacer une ligne que lorsqu'elle est faite.
- Pour chaque erreur qui revient, chercher comment la rendre impossible plutôt que de l'afficher une fois de plus.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Un mur visible depuis les postes, des feutres, et dix minutes chaque matin qui ne sautent pas. L'écran vient après, s'il vient.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Quelqu'un s'arrête devant le tableau sans qu'on le lui demande, et change ce qu'il allait faire.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT

Afficher les indicateurs de la direction

L'équipe regarde des chiffres sur lesquels elle ne peut rien, et cesse de regarder.

→ N'afficher que ce qui se décide dans la pièce, aujourd'hui.

AU LANCEMENT

Commencer par l'écran

Le tableau devient un outil de plus à remplir, et il vieillit sans que personne le voie.

→ Commencer au mur et à la main. L'écran viendra quand la règle sera tenue.

PENDANT

S'arrêter au niveau qui informe

Tout est visible, tout repose sur l'attention de quelqu'un, et l'erreur revient un jour de charge.

→ Pour chaque erreur récurrente, chercher la barrière qui l'arrête.

PENDANT

Le point du matin qui s'allonge

Dix minutes deviennent quarante, la réunion se déplace en salle, et le tableau redevient un décor.

→ Rester debout, dix minutes, et renvoyer tout le reste à un autre moment.

DANS LA DURÉE

Lever le blocage pour dépanner

Un déblocage accordé un jour de rush, et la barrière redevient un panneau.

→ Traiter chaque passage en force comme un incident, et l'écrire sur le tableau.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

La production des paies mensuelles dans un secrétariat social, onze gestionnaires.

CE QUI CLOCHE

Une paie sur seize est corrigée après émission, et la correction arrive toujours après que le client l'a vue.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le taux de paies émises dans les délais. Il était excellent, et il comptait les paies fausses.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant de monter le tableau.

38 400 paies produites par an

6,2% corrigées après émission

45 min par correction, client compris

52€ l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Un tableau au mur, dix minutes chaque matin, et un logiciel de paie qui bloque le lancement.

LE DÉCLENCHEUR

Un client qui découvre trois corrections successives sur la même paie, et qui le fait savoir.



LE GESTE

Un tableau monté en deux heures : charge de la semaine, dossiers bloqués avec un nom, décisions de la veille.



CE QU'ILS ONT VU

Les corrections venaient pour la plupart de paies lancées avec un élément variable encore manquant.



LA DÉCISION

Un blocage dans le logiciel : aucune paie lancée tant qu'un élément manque, et la relance client avancée à J-5.

1 · LES QUATRE NIVEAUX, DU PANNEAU AU PONT

1	Passif le panneau au passage à niveau il informe	Un tableau de bord affiché, une consigne au mur. <i>suppose que quelqu'un regarde</i>
2	Assertif le feu qui clignote il alerte	Une alerte quand un dossier dépasse son délai. <i>suppose que quelqu'un réagisse</i>
3	Contraignant la barrière qui descend il empêche	Le dossier ne part pas tant qu'un champ manque. ne suppose plus que quelqu'un regarde, seulement qu'on ne lève pas la barrière
4	Assuré le pont qui sépare la route du rail la rencontre n'a plus lieu	Le champ disparaît, l'information est reprise seule. la question ne se pose plus

La plupart des tableaux de bureau s'arrêtent au niveau 1, qui rend visible. Le niveau 3 bloque le passage tant que la règle tient, le 4 rend l'erreur impossible. Avant le 3, tout repose sur l'attention de quelqu'un. Les niveaux 1 et 2 portent durablement le quotidien ; le 3 vise l'erreur qui revient.

À gauche l'échelle de Galsworth transposée au tertiaire, à droite ce que porte un tableau d'équipe et le blocage qui fait passer du niveau 1 au niveau 3.

2 · CE QUE PORTE UN TABLEAU D'ÉQUIPE

LA SEMAINE, ET CE QUI COINCÉ		mis à jour à la main, chaque matin
LA CHARGE DE LA SEMAINE 		CE QUI EST BLOQUÉ, ET PAR QUOI 4 dossiers, éléments variables manquants 2 dossiers, attente d'un avis juridique 1 dossier, écart bancaire non expliqué avec un nom et une date à côté de chaque ligne
CE QUI A ÉTÉ DÉCIDÉ HIER la relance passe à J-5 au lieu de J-3 Marie reprend les dossiers de plus de 40 j on efface la ligne quand c'est fait, jamais avant		LE BLOCAGE DU LANCEMENT Le logiciel refuse la paie tant qu'un élément variable obligatoire est vide. C'est ce blocage, et non l'affiche, qui fait passer du niveau 1 au niveau 3.
CE QUI N'A RIEN À Y FAIRE Les indicateurs du mois dernier. Les objectifs de l'année. Tout ce sur quoi l'équipe ne peut rien faire aujourd'hui.		