

LE KANBAN

Une carte par dossier, une colonne par étape, et un chiffre écrit en haut de chaque colonne. C'est ce chiffre qui distingue un kanban d'un tableau de suivi.

AUSSI APPELÉ kanban, tableau à limites, tableau de flux PRINCIPE QU'IL APPLIQUE le flux tiré, fiche P-04

SE PRÉPARE EN une demi-journée pour compter l'en-cours réel SE FAIT EN 2 h pour monter le tableau, 6 à 10 semaines pour descendre les limites

LEVIER PRINCIPAL TTM D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008 VOIR AUSSI fiche O-58

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- Le délai annoncé est une moyenne : beaucoup de dossiers le dépassent, certains de loin.
- Chacun sait ce qu'il a sur sa pile, et personne ne sait ce que le service a en cours.
- Un dossier bloqué le reste, et on s'en aperçoit quand quelqu'un s'en plaint.

OÙ PART L'ARGENT

Chaque reprise d'un dossier laissé en plan coûte le temps de s'y remettre. Multiplié par les dossiers ouverts, ce temps ronge la capacité ; le délai, lui, est fait d'attente.

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 nombre de reprises × temps pour s'y remettre × coût horaire	×	PART QU'ON ÉVITE baisse du nombre de reprises que la limite permet	=	GAIN / AN à écrire au crayon, après avoir compté l'en-cours
---	---	--	---	---	---	--

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien si les dossiers se traitent en une fois et sortent le jour même. Le tableau n'aurait rien à retenir.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Chaque colonne porte un nombre maximum de cartes. Quand elle est pleine, rien n'y entre tant que rien n'en sort, et l'attente redevient visible à l'entrée.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Compter l'en-cours réel, y compris ce qui dort dans les boîtes de réception.
- Dessiner les colonnes du flux tel qu'il est, avec une colonne par attente réelle.
- Écrire un chiffre en haut de chaque colonne, au niveau de l'en-cours d'aujourd'hui.
- Poser la règle de retrait : ce qu'on prend quand une place se libère, et qui le décide.
- Baisser les chiffres d'un cran toutes les deux semaines, jusqu'à ce que le flux se tende.
- Marquer les cartes bloquées avec la date du blocage, et lire les plus anciennes chaque matin.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Un mur, des cartes, et le chiffre de l'en-cours réel. Un outil numérique convient si la limite y est bloquante et non indicative.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Quelqu'un refuse de prendre un dossier parce que la colonne est pleine, et personne ne le lui reproche.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Monter le tableau sans compter l'en-cours

Les limites sont posées au jugé, trop basses ou sans aucun effet.

→ Compter d'abord, en incluant ce qui dort dans les boîtes de réception.

AU LANCEMENT Dessiner le flux qu'on voudrait

Les attentes entre services n'apparaissent pas, et ce sont elles qui font le délai.

→ Une colonne par attente réelle, même si personne ne la tient.

PENDANT Une colonne sans chiffre

Le tableau devient un suivi, et plus rien n'empêche d'en ajouter.

→ Un chiffre en haut de chaque colonne, ou pas de colonne.

PENDANT Baisser la limite d'un coup

Le flux se bloque, l'équipe subit, et le tableau est démonté en trois semaines.

→ Descendre d'un cran toutes les deux semaines, et s'arrêter quand ça tire.

DANS LA DURÉE Le blocage sans date

Une carte marquée bloquée le reste des semaines, et l'œil finit par ne plus la voir.

→ Écrire la date du blocage sur la carte, et commencer le point du matin par la plus ancienne.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

L'instruction des dossiers de subvention dans une agence publique régionale, huit instructeurs.

CE QUI CLOCHE

Soixante-deux jours ouverts entre le dépôt et la décision, pour quatre heures de travail réel par dossier.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de dossiers traités par mois. Il tenait, et le délai montait d'année en année.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant de monter le tableau.

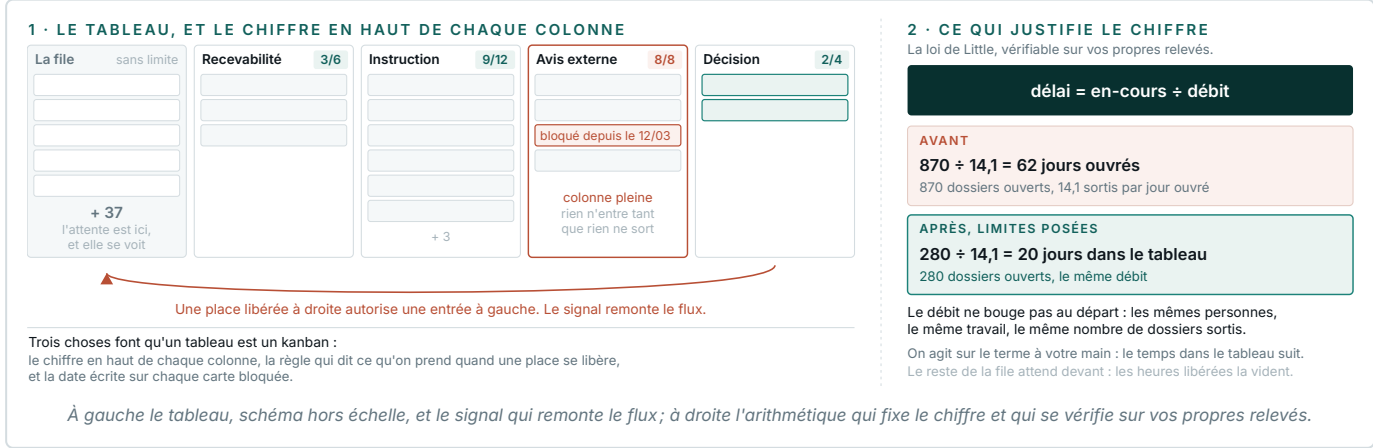
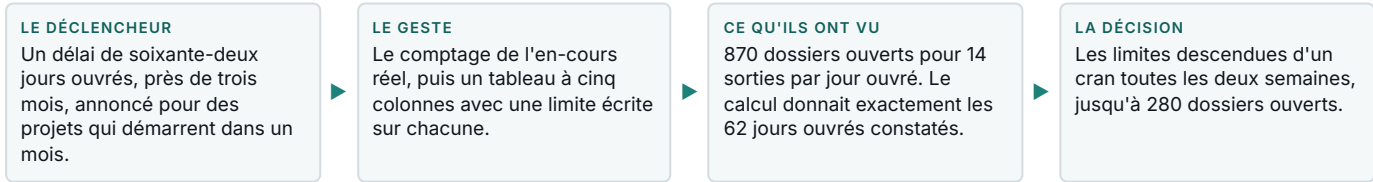
3100 dossiers instruits par an, soit 14,1 par jour ouvré

870 dossiers ouverts en même temps

4 h de travail réel par dossier

54€ l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT Aucun recrutement, aucun outil nouveau. Un tableau, des chiffres en haut des colonnes, et dix semaines pour les descendre.



Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le débit ne change pas au départ ; les heures libérées servent ensuite à vider la file amont.

CE QUI EST LIBÉRÉ

1560 à 2215 h / an

hypothèse : 2,8 reprises évitées par dossier à 18 min pièce, dont on récupère 60 à 85 %

EN VALEUR

84 000 à 120 000 € / an

heures libérées × 54 € l'heure, coût complet

CE QUE ÇA FINANCE

390 à 550 dossiers de plus

à effectif constant, à 4 h de travail réel par dossier

LE RATIO QUI CHANGE

62 → 20 jours ouverts

dans le tableau, de l'admission à la décision ; depuis le dépôt, il baisse quand la file amont se vide

Les dossiers en attente n'ont pas disparu, ils attendent devant au lieu de dedans. Ce qui est gagné est le temps repris à chaque reprise, et un délai qu'on peut enfin annoncer.