

LE TRAVAIL STANDARD

La meilleure façon connue à ce jour, écrite par ceux qui font le travail et révisée dès qu'on en trouve une meilleure. Elle ne couvre que les quelques étapes qui décident du résultat.

AUSSI APPELÉ travail standardisé (standardized work), proche du mode opératoire ou de la SOP

SE PRÉPARE EN une demi-journée pour choisir les processus et les étapes **SE FAIT EN** 2 h par étape critique, au poste, avec ceux qui la tiennent

LEVIER PRINCIPAL Qualité (FTR) **D'APRÈS** J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- Deux personnes font la même tâche de deux façons, et le résultat diffère.
- Quand quelqu'un est absent, son travail attend son retour.
- Le classeur de procédures existe, il date de trois ans, et personne ne l'ouvre.

OÙ PART L'ARGENT

Ce qui n'est écrit nulle part se réapprend à chaque arrivée et se perd à chaque départ. Entre les deux, chacun invente sa version, et les écarts se paient en reprises.

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
occurrences annuelles du processus retenu

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS
temps de reprise et de correction × coût horaire

×

PART QU'ON ÉVITE
écarts des étapes critiques que le standard supprime (rarement tous)

=

GAIN / AN
à écrire au crayon, avant d'écrire quoi que ce soit

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Ça ne sert à rien sur un travail où chaque cas est différent. John Seddon va plus loin : la standardisation empêche le système d'absorber la variété. Il vise toute standardisation imposée face à une demande variée, et l'avertissement vaut d'être gardé à chaque étape qu'on écrit.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

LE FLUX

La clôture comptable mensuelle d'un groupe de neuf entités, neuf personnes.

CE QUI CLOCHE

Onze jours ouvrés pour clôturer, et un quart des écritures d'ajustement passées après la première remontée.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le respect de la date de clôture. Elle était tenue, au prix de deux soirées et d'ajustements passés ensuite.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant d'écrire.

108 clôtures d'entité par an

3200 h consacrées à la clôture dans l'année

26% d'écritures passées après la première remontée

68€ l'heure, coût complet

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On écrit la façon de faire des quelques étapes qui décident du résultat, et on la fait écrire par ceux qui les tiennent. Le reste du travail reste à leur main.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Lister les processus récurrents de la zone, et n'en retenir qu'une dizaine.
- Dans chacun, repérer les étapes qui décident de la qualité du résultat. Souvent trois ou quatre sur quinze.
- Faire écrire ces étapes par ceux qui les tiennent, au poste, en deux heures.
- S'en tenir à ce qu'une personne nouvelle comprend en le lisant une fois.
- Dater le document, y porter un nom, et fixer la date de sa prochaine relecture.
- Supprimer tout standard qui fait revenir le demandeur une deuxième fois.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Ceux qui tiennent le poste, deux heures par étape, et un endroit où le document sera visible depuis ce poste. Le classeur partagé ne suffit pas.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Quelqu'un qui découvre le poste tient l'étape critique correctement dès la première fois, en lisant la fiche.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT

Écrire les standards depuis un bureau

Le document décrit un travail que personne ne reconnaît, et il reste dans le classeur.

→ Les faire écrire par ceux qui tiennent le poste, debout, sur place.

AU LANCEMENT

Vouloir tout couvrir

Cinquante procédures que personne ne peut ni lire ni retenir, donc aucune.

→ Dix processus, et trois ou quatre étapes critiques dans chacun.

PENDANT

Confondre le standard et l'objectif

Un temps affiché devient une cible, et l'on obtient des comportements qui satisfont la mesure.

→ Un temps observé peut y figurer pour repérer les écarts, jamais comme cible.

PENDANT

Figer le document

Une meilleure façon est trouvée, le standard ne bouge pas, et le travail s'en écarte en silence.

→ Une date de relecture inscrite dessus, et un nom qui en répond.

DANS LA DURÉE

Garder un standard qui fait revenir le demandeur

Le formulaire imposé oblige le client à rappeler, et la procédure fabrique du travail.

→ Le supprimer, sans discuter de ses mérites en général.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Ce qui change est le nombre d'écarts découverts après la première remontée.

CE QUI EST LIBÉRÉ

410 à 665 h / an

hypothèse : 9,5 h de reprise par clôture d'entité, dont on évite 40 à 65 %

EN VALEUR

28 000 à 45 000 € / an

heures libérées × 68 € l'heure, coût complet

CE QUE ÇA FINANCE

4,5 à 7,5 jours par mois

soit 55 à 89 jours par an consacrés à l'analyse plutôt qu'à la production du chiffre

LE RATIO QUI CHANGE

26% → 9 à 16%

d'écritures passées après la première remontée

Rien n'est gagné sur les dix autres étapes de la clôture, qui restent à la main de chacun. Le gain vient des quatre étapes écrites, et il s'efface si la relecture semestrielle n'a pas lieu.

CE QU'ILS ONT FAIT

Aucun nouveau classeur. Quatre étapes écrites, par ceux qui les tiennent, en une journée.

LE DÉCLENCHEUR

Un ajustement de fin de trimestre découvert par le commissaire, sur un écart intragroupe connu depuis deux mois.

LE GESTE

Les quatorze étapes de la clôture posées au mur, puis les quatre qui produisent les ajustements entourées.

CE QU'ILS ONT VU

Chaque entité rapprochait à une date différente, et trois d'entre elles seulement après la fin du mois, sur le solde définitif.

LA DÉCISION

Une fiche par étape critique, écrite au poste, datée, avec une relecture fixée à six mois.

1 · LA DOUBLE RÈGLE DE PARETO

On n'écrit pas tout, et dans ce qu'on écrit on ne couvre pas tout.

D'ABORD : QUELS PROCESSUS



38 processus récurrents dans la zone, 10 en demandent un écrit.

Les autres se passent de document, et les écrire tous revient à n'en avoir aucun.

ENSUITE : QUELLES ÉTAPES, DANS L'UN D'EUX



14 étapes dans la clôture d'une entité, 4 décident du résultat.

Ce sont elles qui produisent les écritures d'ajustement. Le reste se fait comme chacun l'entend.

L'OBJECTION DE SEDDON, À GARDER EN TÊTE

« La standardisation empêche le système d'absorber la variété. »

Il vise toute standardisation imposée à une demande variée. D'où les deux filtres.

À gauche les deux filtres qui décident de ce qu'on écrit, à droite une fiche telle qu'elle se présente, avec son auteur, sa date et sa règle de suppression.

2 · À QUOI RESSEMBLE UN STANDARD DE SERVICE

CLÔTURE MENSUELLE D'UNE ENTITÉ · ÉTAPE 7

Le rapprochement des comptes intragroupe

- Pré-rapprocher à J-3 sur le solde du jour, confirmer sur celui du mois avant J+3.
- Écrire l'écart en montant et en nature, dans la colonne prévue.
- Au-delà de 5 000 €, appeler l'entité d'en face le jour même.
- Ne rien passer en ajustement tant que l'écart n'est pas expliqué.

Le reste de l'étape est laissé à celui qui la tient.

Écrit par Sophie D., au poste, le 04.02 · relu le 04.08 · prochaine relecture 04.02

LA RÈGLE DE SUPPRESSION

Tout standard qui fait revenir le demandeur une deuxième fois est supprimé, sans discussion sur ses mérites par ailleurs.