flowlysis.

L'ANIMATION À INTERVALLES COURTS

Chaque niveau se réunit à son rythme devant ses propres chiffres. Ce qui dépasse un niveau monte par une règle écrite, et la réponse redescend avant une date fixée.

AUSSI APPELÉ AIC, SIM, rituels de performance, réunions en cascade **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** rendre les problèmes visibles, fiche P-11

SE PRÉPARE EN deux jours, indicateurs et règle d'escalade **SE FAIT EN** 10 à 15 min par jour, 45 min par semaine en direction **LEVIER PRINCIPAL** Qualité (FTR)

CE QUE ÇA RAPPORTE		CE QUE ÇA COÛTE	
Impact sur le TTM	Moyen	Coût d'implémentation	Faible
Impact sur la qualité (FTR)	Élevé	Difficulté d'implémentation	Moyen
Impact sur l'Opex / Capex	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 comité découvre le 30 un retard que les gestionnaires voyaient depuis le 3.
- Une équipe signale le même blocage chaque semaine, et n'a jamais su ce qu'il était devenu.
- Tout remonte au directeur, qui tranche des sujets qu'une équipe réglerait en dix minutes.

OÙ PART L'ARGENT

Un écart vu le jour même coûte une décision. Vu au comité du mois, il a eu trois semaines pour produire des reprises, des relances et des réclamations. Et un point remonté sans réponse ne remonte plus la fois suivante.

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		CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS		PART QU'ON ÉVITE		GAIN / AN
points que les équipes ne peuvent pas régler seules	×	jours d'attente × reprises et relances par jour	×	jours gagnés quand chaque niveau répond à son rythme	=	**à écrire au crayon, d'après les points du dernier trimestre**

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Pour une équipe de quatre personnes qui travaille à côté de celui qui décide des moyens : les écarts s'y disent déjà dans l'heure.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Chaque niveau regarde ses écarts au rythme où il peut agir. Ce qu'il ne règle pas monte d'un cran, et la réponse redescend.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

1. Un rythme par niveau : l'équipe chaque jour, le service chaque jour ou chaque semaine, la direction chaque semaine.
2. Trois à cinq indicateurs par niveau, qu'il peut faire bouger : vert si le standard est tenu, rouge sinon.
3. Écrire la règle d'escalade : ce qui monte, où, et sous quel délai la réponse revient (fiche O-62).
4. Se réunir debout devant le tableau, tôt : les rouges de la veille, leurs causes, les actions.
5. Rendre chaque réponse à la réunion qui l'a demandée, à la date promise, même si c'est non.
6. Bloquer ces créneaux dans l'agenda des encadrants, et suivre la tenue des réunions.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Un tableau par niveau, écrit à la main : semaine en rouge et vert, tendance, actions (constat, cause, contre-mesure), compétences (fiche O-15).

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un gestionnaire lit au tableau la réponse à sa question de lundi.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT — Les mêmes chiffres à tous les étages
L'équipe suit un taux mensuel qu'elle ne peut pas faire bouger dans la journée, et cesse de le regarder.
→ Un indicateur par niveau, qui bouge au rythme de sa réunion.

AU LANCEMENT — Le chef qui remplit le tableau
Les chiffres arrivent par l'outil, affichés par le chef. Ce sont désormais ses résultats, plus ceux de l'équipe.
→ Chacun inscrit son chiffre au feutre, vert ou rouge, avant la réunion.

PENDANT — Le rouge qui désigne un coupable
Au premier rouge, on demande qui. Les rouges suivants disparaissent du tableau.
→ Chercher ce qui, dans le travail, a produit l'écart (fiche P-11).

PENDANT — La remontée sans retour
L'équipe remonte, rien ne redescend, et elle cesse de remonter au bout d'un mois.
→ Chaque point monté porte une date de réponse, lue au tableau d'origine.

DANS LA DURÉE — La réunion qui s'use
Annulée les jours chargés, elle s'allonge les autres, et finit assise en salle.
→ Noter chaque semaine présence, horaire et réponses rendues à temps, et l'afficher au niveau du dessus.

4 Exemple

Cas type du tertiaire, du constat au résultat

LA SITUATION DE DÉPART

L'OBJET
Le remboursement des soins d'une mutuelle santé : quatre équipes de neuf gestionnaires et leur chef.

CE QUI CLOCHE
Une heure d'équipe le lundi, un comité par mois. Ce que les équipes signalent attend le comité, et revient chaque jour.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT
Le stock en fin de mois. Il disait le retard, pas sa cause.

LES CHIFFRES DE DÉPART, RELEVÉS AVANT LA PREMIÈRE RÉUNION

180	points remontés par les équipes dans l'année
19 jours	ouvrés, en moyenne, avant une réponse
0,8 h	de reprises et de relances par jour d'attente
48 €	l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

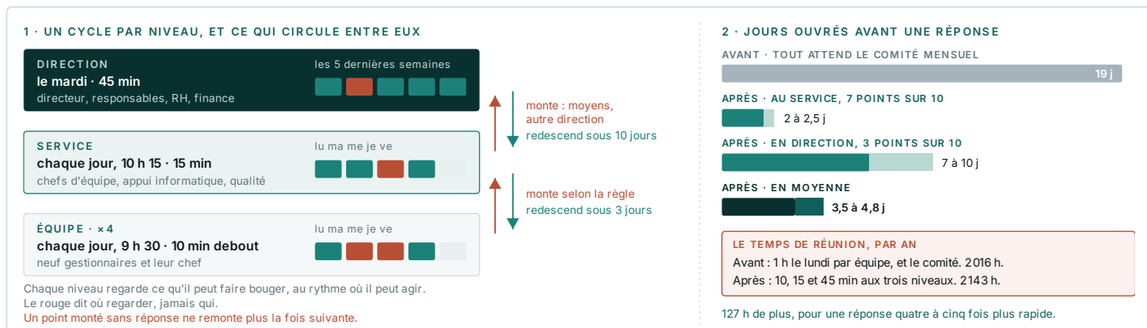
Trois niveaux, trois rythmes, une règle d'escalade écrite, et à peine plus de temps de réunion qu'avant.

LE DÉCLENCHEUR Un rejet de devis dentaires signalé onze lundis de suite, sans réponse. ▶ **LE GESTE** Équipe à 9 h 30, service à 10 h 15, direction le mardi, et une règle d'escalade écrite. ▶ **CE QU'ILS ONT VU** Quatre points sur dix n'avaient jamais eu de réponse. Sept sur dix se tranchent au service. ▶ **LA DÉCISION** Fin du comité mensuel de suivi. La direction ne reçoit que les moyens et ce qui touche une autre direction.

CE QUE ÇA A DONNÉ

19 → 3,5 à 4,8 j	Le délai avant une réponse : 7 points sur 10 au service en 2 à 2,5 j, 3 en direction en 7 à 10 j. 0,7 × 2 + 0,3 × 7 = 3,5 ; 0,7 × 2,5 + 0,3 × 10 = 4,8.
2 050 à 2 230 h	Les reprises et relances évitées par an : 180 points × 0,8 h × 14,25 à 15,5 jours gagnés (19 − 4,75 et 19 − 3,5).
98,5 à 107 k€	En valeur, par an : ces heures × 48 € l'heure, coût complet.
+ 127 h	Le temps de réunion sur 46 semaines : 2 016 h avant (1 h le lundi à 40, un comité de 2 h à 8, onze fois), 2 143 h après (10 et 15 min par jour à 40 et à 7, 45 min par semaine à 6).

Refaites-le avec vos chiffres : points remontés dans l'année × jours d'attente × heures de relance par jour. Posez ce total à côté du temps de réunion des trois niveaux.



À gauche les trois niveaux, leur rythme, et ce qui monte et redescend entre eux. À droite le délai avant une réponse dans l'exemple, et le temps de réunion qu'il a coûté.

L'exemple est un cas type, reconstruit à partir de situations courantes du tertiaire. Aucune situation client n'y est identifiable.