flowlysis.

L'AIGUILLAGE DES PROBLÈMES

Deux questions envoient chaque problème au bon endroit : la cause est-elle connue, la solution est-elle écrite ? Selon les réponses, l'agent, l'équipe, un groupe ou la direction s'en charge.

AUSSI APPELÉ logigramme de traitement des problèmes, règles d'escalade, QRQC **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** l'amélioration par petits pas, fiche P-02

SE PRÉPARE EN une demi-journée pour écrire le logigramme **SE FAIT EN** une minute par problème, en réunion d'équipe **LEVIER PRINCIPAL** Coût

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	Moyen

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

- Un gestionnaire contourne chaque jour une erreur que corrige une consigne déjà écrite.
- Chaque problème signalé devient un groupe de travail, et les groupes ne ferment pas.
- Un sujet qui touche trois directions est confié à une équipe qui n'a la main sur aucune.

OÙ PART L'ARGENT

Un problème mal aiguillé coûte deux fois. Trop haut, il attend un comité alors que l'agent savait le régler. Trop bas, il occupe une équipe des mois sans issue. Entre-temps, il revient chaque jour.

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
reprises produites par les sujets encore ouverts		temps d'une reprise × coût horaire complet		reprises supprimées par des sujets enfin clos		**à écrire au crayon, d'après la liste des groupes ouverts**

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Sans réunion d'équipe ni niveau du dessus réunis à rythme fixe, le logigramme envoie vers des endroits qui n'existent pas. Commencer par là (fiche O-61).

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Avant de chercher une solution, on demande si la cause est connue, puis si la solution est écrite. Les réponses désignent qui peut régler le problème le plus vite.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

1. D'abord protéger le client : corriger le dossier, le prévenir, retenir ce qui allait partir.
2. Écrire le problème en une phrase, un fait et un chiffre, puis poser les deux questions.
3. Cause et solution connues : l'agent applique sur-le-champ. S'il ne savait pas, une leçon en un point.
4. Cause connue, sans solution écrite : la réunion d'équipe décide et l'inscrit au plan d'actions.
5. Cause inconnue : un groupe si le service peut trouver en deux mois, trois à la fois au plus. Sinon, un chantier de direction.
6. Clore chaque cas par une trace (standard, leçon en un point, A3 de la fiche O-10), et vérifier un mois après.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Le logigramme affiché à côté du tableau d'équipe, et un registre où chaque problème porte sa voie, sa date et sa trace.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un problème signalé le matin a sa voie avant la fin de la réunion, et plus personne ne demande de groupe pour une erreur dont la consigne existe.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT — Chercher la cause d'abord
L'analyse commence, et les factures fausses continuent de partir chez les clients pendant ce temps.
→ Retenir ou corriger d'abord ce qui part chez le client, et chercher ensuite.

AU LANCEMENT — Une cause supposée, déclarée connue
On répond oui sur une opinion. La solution appliquée ne change rien, et le problème revient.
→ Connue veut dire vérifiée sur des dossiers réels. Sinon, c'est non.

PENDANT — Trop de groupes ouverts
Chacun avance d'une heure par mois, aucun ne finit, et les membres décrochent un à un.
→ Trois groupes à la fois. Le niveau du dessus en ouvre un quand un autre ferme.

PENDANT — Tout remonter pour se couvrir
L'équipe envoie en haut ce qu'elle pourrait trancher seule, et la direction passe sa réunion à arbitrer des détails.
→ Renvoyer le point, en demandant ce qui manque à l'équipe pour décider.

DANS LA DURÉE — Clore sans trace
Le problème est réglé, rien n'est écrit, et il revient avec le premier nouvel arrivant.
→ Aucun cas clos sans standard, leçon en un point ou A3, relu un mois plus tard.

4 Exemple

Cas type du tertiaire, du constat au résultat

LA SITUATION DE DÉPART

L'OBJET
La facturation d'un fournisseur d'énergie : soixante gestionnaires, et les factures à rectifier.

CE QUI CLOCHE
Quatorze groupes de travail ouverts, deux clos l'an dernier. Les mêmes erreurs de relevé et de tarif reviennent chaque mois.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT
Le nombre de groupes lancés, présenté au comité comme la preuve que l'amélioration avançait.

LES CHIFFRES DE DÉPART, RELEVÉS AVANT DE TRIER LES SUJETS

14	groupes de travail ouverts en même temps
7 mois	d'ancienneté moyenne de ces groupes
640	factures reprises par mois sur leurs sujets
35 min	par reprise, à 52 € l'heure coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Une matinée pour repasser les quatorze sujets aux deux questions, et onze groupes fermés le jour même.

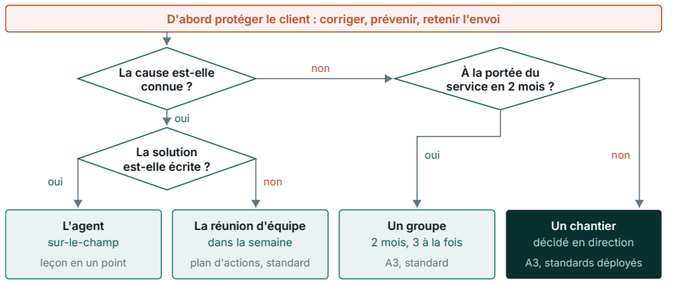
LE DÉCLENCHEUR Un quinzième groupe demandé pour un sujet qu'un autre traitait sous un autre nom. ▶
LE GESTE Les quatorze sujets repassés aux deux questions, avec les chefs d'équipe et la qualité. ▶
CE QU'ILS ONT VU Cinq avaient une consigne écrite que personne n'appliquait. Un seul demandait d'autres directions. ▶
LA DÉCISION Cinq rendus aux gestionnaires, quatre à l'équipe, trois groupes et un en attente, un chantier au comité.

CE QUE ÇA A DONNÉ

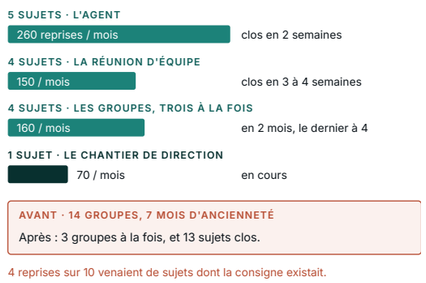
4 100 à 5 500 / an	Les reprises évitées : 570 par mois sur les treize sujets clos (640 − 70), dont 60 à 80 % disparaissent, × 12 mois.
124 000 à 166 000 €	Par an : 4 100 à 5 500 reprises × 35 min = 2 390 à 3 190 h, × 52 € l'heure, en année pleine.
14 → 3 groupes	Les groupes ouverts : quatre sujets sur quatorze en demandaient un, trois menés à la fois, le quatrième en attente. Le chantier va au comité.
2 → 13 sujets clos	Deux clos l'an dernier, treize dans les quatre mois du tri : deux semaines chez l'agent, trois à quatre en équipe, deux mois en groupe, quatre pour le dernier.

Refaites-le avec vos sujets ouverts : chacun avec ses reprises par mois, repassé aux deux questions. Posez la répartition par voie à côté du nombre de groupes ouverts.

1 · LE LOGIGRAMME, ET CE QUE CHAQUE VOIE LAISSE



2 · LES QUATORZE SUJETS, REPASSÉS AU TRI



4 reprises sur 10 venaient de sujets dont la consigne existait.

À gauche le logigramme, du client protégé à la voie qui règle le problème et à la trace qu'elle laisse. À droite les quatorze sujets de l'exemple, répartis par voie avec leurs reprises.

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