flowlysis.

LA CARTE DE L'ÉTAT FUTUR

La carte de l'état actuel montre le délai, elle ne dit pas quoi faire. Huit questions posées dans l'ordre dessinent le flux qu'on veut, puis un plan par boucles le met en place, en commençant par l'aval.

AUSSI APPELÉ état futur, future state map, cartographie de la chaîne de valeur cible **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** un seul point de lancement, fiche P-13

SE PRÉPARE EN la carte de l'état actuel (fiche O-06), annotée en rouge **SE FAIT EN** deux jours pour la carte, puis un plan sur douze mois revu chaque mois

LEVIER PRINCIPAL TTM

CE QUE ÇA RAPPORTE		CE QUE ÇA COÛTE	
Impact sur le TTM	Élevé	Coût d'implémentation	Faible
Impact sur la qualité (FTR)	Moyen	Difficulté d'implémentation	Élevé
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

- La carte actuelle est au mur depuis trois mois, et rien n'a été décidé devant elle.
- Chaque service est reparti avec ses actions, et le délai n'a pas bougé.
- Le planning envoie à chaque étape ses priorités du matin, et les relances les réécrivent à midi.

OÙ PART L'ARGENT

Une carte actuelle sans état futur a coûté l'atelier et ne change rien. Les actions tirées une à une corrigent des étapes ; l'attente entre elles, qui fait le délai, reste.

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
dossiers du flux cartographié dans l'année	×	relances, reprises et appels « où en est mon dossier », au coût horaire	×	part de ces appels et reprises qui tombe avec le délai	=	**à écrire au crayon, devant la carte actuelle**

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Sans carte de l'état actuel relevée sur place, ou quand chaque dossier suit un chemin différent : on installe alors les trois tableaux du sur mesure (fiche O-07).

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On ne corrige pas la carte actuelle étape par étape. Huit questions, dans l'ordre, dessinent le flux voulu, avec un seul point où la demande entre.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

1. Noter en rouge sur la carte actuelle chaque idée, là où elle s'applique.
2. Garder applications, sites et organisation : la première version fait avec ce qu'on a.
3. Répondre aux huit questions dans l'ordre (schéma), et dessiner la carte future sur une feuille.
4. La découper en boucles : celle du point de lancement en aval, puis une par file plafonnée.
5. Écrire le plan sur douze mois : par boucle, l'objectif chiffré, la date, et qui vérifie.
6. Commencer par la boucle aval, et revoir le plan chaque mois en partant de ce qui est en retard.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

La carte actuelle, un crayon rouge, deux jours, ceux qui font le travail, et le responsable du flux.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

En revue, le directeur saute les lignes en vert et commence par la ligne en retard.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT — S'arrêter à la carte actuelle
L'atelier a montré le délai, et la carte reste au mur comme un constat.
→ Dessiner l'état futur dans les jours qui suivent, avec les mêmes personnes.

AU LANCEMENT — Attendre le nouvel outil
La carte future suppose une application livrée dans deux ans, et rien ne change d'ici là.
→ Première version avec les moyens d'aujourd'hui ; l'outil viendra dans la suivante.

PENDANT — Commencer par la huitième question
Chaque service dresse sa liste d'améliorations, sans savoir à quel flux elles servent.
→ La poser en dernier : chaque amélioration répond alors à un besoin de la carte.

PENDANT — Attendre que chaque étape soit au point
On travaille un an la qualité des pièces justificatives, et le flux n'a pas bougé.
→ Annoncer « dans trente jours, la cellule tourne » : la date tire les améliorations.

DANS LA DURÉE — Une carte future qui ne change plus
L'état visé est atteint à moitié, et personne ne dessine la suite.
→ L'état atteint devient l'état actuel, et on dessine le suivant.

4 Exemple

Cas type du tertiaire, du constat au résultat

LA SITUATION DE DÉPART

L'OBJET
Les rachats partiels d'assurance vie chez un assureur, de la demande reçue au virement.

CE QUI CLOCHE
Vingt-huit minutes de travail par dossier, et dix-neuf jours ouvrés avant que le client soit payé.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT
Les dossiers traités par gestionnaire et par jour. Chaque étape tenait son chiffre.

LES CHIFFRES DE DÉPART, RELEVÉS SUR LA CARTE DE L'ÉTAT ACTUEL

17 600	rachats partiels par an, soit 80 par jour ouvré
28 min	de travail réel par dossier, en quatre étapes
19 j	ouvrés de la réception au virement
9	gestionnaires, à 40 € l'heure chargée

CE QU'ILS ONT FAIT

Huit réponses, trois boucles, et un plan de douze mois qui part de l'aval.

LE DÉCLENCHEUR		LE GESTE		CE QU'ILS ONT VU		LA DÉCISION
Une carte actuelle au mur depuis deux mois : 28 minutes de travail, dix-neuf jours.	▶	Les huit questions posées dans l'ordre, avec les gestionnaires et le responsable du flux.	▶	Le planning donnait ses priorités à quatre étapes ; la validation se faisait par paquets.	▶	Une cellule, seul point de lancement, une file plafonnée devant, et la boucle aval d'abord.

CE QUE ÇA A DONNÉ

19 → 4 jours	Le délai : 3 + 6 + 4 + 3 + 3 = 19 jours ouvrés avant, 1 + ½ + ½ + 2 = 4 après, pour les mêmes 28 min de travail.
1 520 → 320	Les dossiers en cours : 80 par jour × 19 jours avant, 80 × 4 après.
3 960 à 4 140 h	Libérées par an : 80 × 28 min ÷ 400 min = 5,6 personnes, 7 chargées à 80 %, soit 2 postes de 1 540 h (3 080 h). Les relances reçues au centre d'appels tombent de 0,8 à 0,2 ou 0,3 par dossier, soit 8 800 à 10 560 appels de 6 min (880 à 1 060 h).
158 à 165 k€	En valeur, par an : 3 960 à 4 140 h × 40 €. Les deux postes vont à un autre flux.

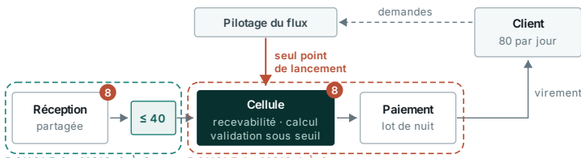
Refaites-le avec votre carte de l'état actuel : temps disponible ÷ demande du jour donne le rythme. Répondez ensuite aux huit questions, et affichez la carte future à côté.

1 · LES HUIT QUESTIONS, DANS L'ORDRE

1. **Quel rythme la demande impose-t-elle ?** 80 rachats par jour, 400 min : un dossier toutes les 5 min
2. **Préparer d'avance, ou traiter à la demande ?** à la demande : rien d'un rachat ne se prépare avant
3. **Où enchaîner les étapes sans file entre elles ?** recevabilité, calcul, validation sous seuil : une cellule
4. **Où garder une file plafonnée, que l'aval tire ?** après la numérisation, partagée : 40 dossiers au plus
5. **En quel point unique la demande entre-t-elle ?** la cellule ; en aval, premier arrivé, premier servi
6. **Comment alterner les types de dossiers ?** 4 simples et 2 complexes par paquet, toute la journée
7. **Quelle quantité relâcher à chaque fois ?** 6 dossiers toutes les 30 min : un retard se voit aussitôt
8. **Quelles améliorations ce flux exige-t-il ?** pièces contrôlées à l'entrée, seuil de délégation relevé

La huitième vient en dernier : chaque amélioration sert alors la carte.
Première version avec les outils et l'organisation d'aujourd'hui.

2 · LA CARTE FUTURE, EN TROIS BOUCLES



Boucle 3, mois 7 à 9 : le formulaire du client, avec la liste des pièces.

LE DÉLAI, DE LA RÉCEPTION AU VIREMENT

réception 3 j	file 6 j	entre étapes 4 j	validation 3 j	paiement 3 j

Aujourd'hui : 19 jours ouvrés pour 28 minutes de travail.

4 jours

Carte future : 1 j de réception, ½ j de file, ½ j de cellule, 2 j de paiement.

À gauche les huit questions et la réponse de l'exemple. À droite la carte future, ses boucles dans l'ordre, et le délai avant et après.

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