flowlysis.

LA RESSOURCE CRITIQUE

Un flux ne va pas plus vite que sa ressource la plus chargée. Les cinq étapes de Goldratt lui rendent le temps qu'elle perd, avant de payer pour l'élargir.

AUSSI APPELÉ goulot, contrainte, tambour-tampon-corde **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** la réserve de capacité, fiche P-01

SE PRÉPARE EN une semaine de relevé des files et des charges **SE FAIT EN** 4 à 8 semaines, puis une revue par trimestre **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	Moyen
Impact sur l'Opex / Capex	Élevé	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

- Tout le monde est débordé, et les dossiers s'entassent devant les mêmes quatre personnes.
- Chaque année, le budget reçoit la même demande : un poste de plus.
- L'expert passe une heure à réclamer une pièce que l'accueil aurait pu demander.

OÙ PART L'ARGENT

Une heure perdue par la ressource critique l'est pour tout le flux : rien ne sort plus vite derrière elle. Une heure gagnée ailleurs ne change pas le délai, elle finit en file devant elle.

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		HEURES RENDUES / AN
dossiers qui passent par la ressource critique	×	temps qu'elle passe à ce qui ne l'exige pas, ou à reprendre un dossier incomplet	×	part de ce temps confiée ailleurs ou évitée	=	**à comparer au poste demandé**

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand aucune file ne se forme plus devant une ressource que devant les autres : voir alors la variation et l'en-cours (fiches P-01, P-04).

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Le débit du flux est celui de sa ressource la plus limitée. On lui rend chaque minute perdue avant de payer pour l'élargir.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

1. Identifier : temps de chaque étape ÷ personnes qui la tiennent, puis regarder où la file s'allonge.
2. Exploiter : contrôler chaque dossier avant qu'il arrive, sur une liste de ce qui doit y être.
3. Lui retirer ce qu'une autre personne peut faire : saisie, mise en forme, relances.
4. Subordonner : un dossier complet entre quand un autre sort, dans l'ordre d'arrivée.
5. Élargir ensuite seulement : polyvalence, délégation, recrutement. C'est l'étape qui coûte.
6. Recommencer : le goulot s'est déplacé. Dans le sur mesure, la charger autour de 80 % (fiche P-01).

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

La file devant chaque ressource, et une semaine de relevé, heure par heure, du temps de la ressource critique.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Le responsable de l'équipe retire lui-même sa demande de poste du budget.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT — Prendre l'étape la plus longue pour le goulot
Trois heures tenues par six personnes vont plus vite qu'une heure tenue par une seule.
→ Diviser chaque temps par l'effectif, et regarder où la file s'allonge.

AU LANCEMENT — Recruter d'abord
La recrue passe, comme les autres, plus d'un quart de son temps à ce qui ne l'exige pas.
→ Exploiter et subordonner d'abord, puis chiffrer le poste sur la charge qui reste.

PENDANT — Améliorer partout à la fois
Les étapes hors goulot gagnent du temps, et ce temps finit en dossiers qui attendent devant elle.
→ Ne compter les gains qu'à la ressource critique.

PENDANT — Laisser l'amont envoyer par paquets
Les dossiers montés arrivent le vendredi, en vrac, et les plus faciles passent devant.
→ Un dossier complet entre quand un autre sort, premier arrivé, premier servi.

DANS LA DURÉE — Croire le goulot fixe
La ressource libérée, l'attente se forme ailleurs, au comité ou à l'édition, et personne ne la cherche.
→ Refaire l'identification chaque trimestre, et à chaque changement de volume.

4 Exemple

Cas type du tertiaire, du constat au résultat

LA SITUATION DE DÉPART

L'OBJET
Les crédits aux clients professionnels d'une banque régionale, du dépôt à l'offre.

CE QUI CLOCHE
Quatre analystes risques chargés à 98 %, dix-sept jours ouvrés de délai, et un cinquième poste demandé chaque année.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT
Les dossiers montés par chargé d'affaires. Le chiffre montait, et la file devant les analystes avec lui.

LES CHIFFRES DE DÉPART, RELEVÉS PENDANT UNE SEMAINE

2 000	demandes par an, soit 9 par jour ouvré
4	analystes, 1 230 h par an chacun pour les dossiers
2,4 h	d'analyste par dossier, dont 0,7 h qui ne l'exige pas
17 j	ouvrés du dépôt à l'offre

CE QU'ILS ONT FAIT

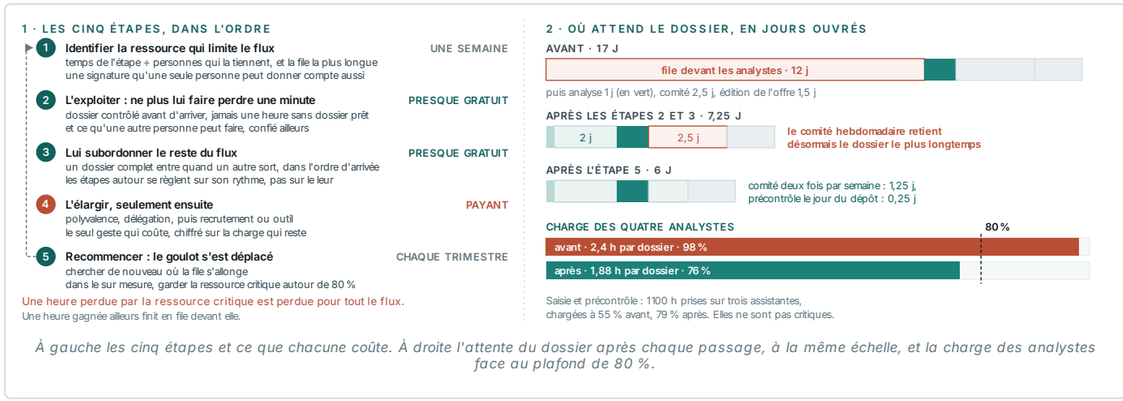
Aucun recrutement. Le temps des analystes rendu à l'analyse, puis le goulot suivant traité.

LE DÉCLENCHEUR	LE GESTE	CE QU'ILS ONT VU	LA DÉCISION
Un cinquième poste d'analyste demandé au budget pour la troisième année.	Une semaine de relevé, heure par heure, du temps des quatre analystes.	Plus d'un quart de leur temps allait à la saisie, à la mise en forme et aux relances de pièces.	Précontrôle et saisie confiés aux assistantes, file par ordre d'arrivée, puis comité deux fois par semaine.

CE QUE ÇA A DONNÉ

17 → 6 j	Le délai : file devant les analystes 12 → 2 j, comité 2,5 → 1,25 j, précontrôle 0,25 j. 17 − 10 − 1,25 + 0,25 = 6 jours ouvrés.
98 → 76 %	La charge des analystes : 2 000 × 2,4 h = 4 800 h sur 4 920 h. Après, 2 000 × (2,4 − 0,3 h de saisie − 0,22 h de reprises) = 3 760 h.
144 à 216 k€ / an	Les crédits retenus : sur 1 500 crédits à accorder par an, 9 % des clients partaient pendant l'attente, 3 à 5 % après. 60 à 90 crédits × 2 400 € de marge par an.
95 000 € / an	Le cinquième analyste, coût complet, n'est pas recruté : à 76 %, les quatre restent sous 80 %.

Refaites-le avec votre ressource critique : relevez une semaine son temps et la part qui ne l'exige pas, puis sa charge ÷ sa capacité. Posez ce taux face aux 80 % (fiche P-01).



À gauche les cinq étapes et ce que chacune coûte. À droite l'attente du dossier après chaque passage, à la même échelle, et la charge des analystes face au plafond de 80 %.

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