flowlysis.

LE CHANTIER D'UNE SEMAINE

Entre le petit pas d'une équipe et la refonte d'un flux, une équipe de six à neuf personnes change un périmètre en quelques jours consécutifs. La semaine est la partie facile : le résultat se joue dans la préparation qui la précède et dans les mois de suivi qui la prolongent.

AUSSI APPELÉ chantier kaizen, kaizen blitz, chantier d'amélioration **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** le cycle PDCA, fiche P-06, plusieurs tours en une semaine

SE PRÉPARE EN 3 à 4 semaines, charte et mesures comprises **SE FAIT EN** 5 jours, ou 3 au bureau, puis 3 à 4 mois de suivi **LEVIER PRINCIPAL** TTM

CE QUE ÇA RAPPORTE	
Impact sur le TTM	Élevé
Impact sur la qualité (FTR)	Moyen
Impact sur l'Opex / Capex	Moyen

CE QUE ÇA COÛTE	
Coût d'implémentation	Moyen
Difficulté d'implémentation	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

- Les petites améliorations de l'équipe ne touchent jamais ce qui traverse trois services.
- Le sujet revient à chaque comité, trop gros pour l'équipe, trop petit pour un projet.
- Le dernier atelier a laissé un plan de quarante lignes. Six mois plus tard, la moitié est encore ouverte.

OÙ PART L'ARGENT

Un problème partagé entre plusieurs équipes attend un projet qui ne vient pas. Pendant ce temps, chaque dossier paie l'attente et les reprises, alors que quelques jours de travail commun suffiraient à en défaire une bonne part.

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 qui passent par le périmètre choisi	×	jours d'attente et reprises d'un dossier, en euros	×	part que le chantier supprime et que le suivi fait tenir	=	**à écrire au crayon, dans la charte**

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand personne n'a regardé le système avant (fiche O-05) : le chantier soigne un traitement qui ne devrait pas exister. Ni quand la cause reste à trouver : la préparation la cherche d'abord (fiche O-10).

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Une équipe mêlée change son périmètre sur place, en plusieurs tours d'essai, avec les autorisations signées d'avance. L'effort : 40 % de préparation, 30 % de semaine, 30 % de suivi.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

1. Choisir le périmètre sur la carte du flux, là où le délai ou le coût se joue (fiche O-06).
2. Écrire la charte : objectif chiffré, frontière, volumes, équipe, dates, autorisations.
3. Mesurer avant : délais, reprises, passage de quelques dossiers à chaque poste.
4. Réunir six à neuf personnes : agents, encadrant de la zone, un spécialiste, quelqu'un d'un autre service.
5. Observer, trier les idées par gain et délai, essayer, mesurer chaque jour, écrire le standard.
6. Nommer un porteur par point restant le dernier jour, et revenir une fois par mois.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Une salle réservée aux cartes, les mesures d'avant, un animateur qui a déjà mené des chantiers, et un dirigeant joignable dans l'heure.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Au troisième mois, la liste des points restants est vide, et le délai mesuré est celui annoncé le dernier jour.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT — Choisir le service volontaire

Le chantier réussit, là où il y avait peu à gagner, et le flux ne bouge pas.

→ Viser l'étape qui pèse sur le délai ou le coût, vue sur la carte (fiche O-64).

AU LANCEMENT — Taire ce que devient le temps libéré

L'équipe comprend qu'elle supprime ses propres postes, et elle freine dès le deuxième jour.

→ Écrire dans la charte, avant de commencer, l'usage du temps gagné.

PENDANT — L'encadrant qui découvre le chantier chez lui

Une équipe arrive dans son service pour une semaine. Il cherche ensuite à montrer que rien ne tenait.

→ Le faire participer avant à un chantier ailleurs, puis lui confier le sien.

PENDANT — Attendre une signature à chaque essai

La semaine s'arrête deux jours sur une validation, et l'équipe se remet à faire des propositions.

→ Les autorisations dans la charte, et le donneur d'ordre dans l'équipe.

DANS LA DURÉE — La liste des points restants qui s'allonge

Personne ne la ferme, et le chantier suivant n'est plus pris au sérieux.

→ Un porteur par ligne, une revue par mois, la liste close en quelques semaines.

4 Exemple

Cas type du tertiaire, du constat au résultat

LA SITUATION DE DÉPART

L'OBJET

La relocation d'un logement libéré chez un bailleur social de 12 000 logements, du départ du locataire à l'entrée du suivant.

CE QUI CLOCHE

Un logement libéré reste vide plus d'un mois, avec 4 000 demandes en attente.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le taux de vacance du parc. Sous 1 %, il cachait la vacance entre deux locataires.

LES CHIFFRES DE DÉPART, RELEVÉS AVANT LA CHARTE

1 080	relocations par an
38 j	de vacance moyenne, dont 9 de travaux
16 €	de loyer perdu par jour de vacance
34 %	de dossiers reportés pour une pièce manquante

CE QU'ILS ONT FAIT

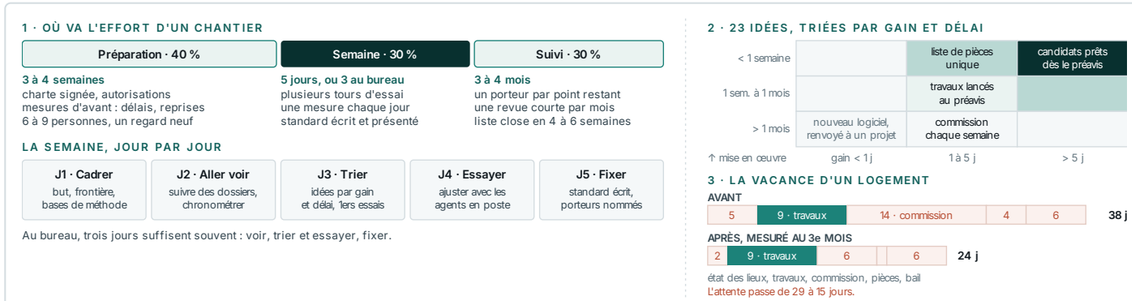
Trois semaines de préparation, trois jours intensifs à huit, puis une revue par mois pendant quatre mois.

LE DÉCLENCHEUR	LE GESTE	CE QU'ILS ONT VU	LA DÉCISION
Un élu demande pourquoi des logements restent vides quand 4 000 ménages attendent.	Huit personnes, de l'accueil à la régie, dont une venue d'une autre agence.	29 des 38 jours sont de l'attente entre l'agence, la commission et la régie.	Candidats prêts dès le préavis, pièces vérifiées d'un coup, commission chaque semaine.

CE QUE ÇA A DONNÉ

38 → 24 j	La vacance au troisième mois, sur 90 relocations. Travaux inchangés, 9 jours ; le report pour pièce manquante (34 % × 12 jours ≈ 4) tombe à 1 jour.
35 à 41	Logements occupés en plus, en permanence : 1 080 × 12 à 14 jours gagnés ÷ 365. La borne basse suppose deux jours reperdus ensuite.
207 à 242 k€ / an	Le loyer récupéré : 1 080 relocations × 12 à 14 jours × 16 € par jour de vacance.
32 000 €	Le coût : 32 jours-personne de préparation, 24 en trois jours à huit, 24 de suivi, soit 80 jours à 400 €.

Refaites-le avec votre flux : jours d'attente (durée totale moins travail réel) × volume annuel × coût d'un jour. Écrivez-le dans la charte.



À gauche la part de chaque phase dans l'effort et le déroulé de la semaine. À droite, sur l'exemple, le tri des idées (on engage d'abord le coin sombre) et la vacance d'un logement avant et après.

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