flowlysis.

LA CELLULE DE TRAITEMENT

Un dossier qui traverse cinq services attend à chaque relais, et le travail n'occupe qu'une petite part de son délai. La cellule réunit ceux qui le traitent, dans une salle ou un même outil, et le fait avancer d'un bout à l'autre, un dossier à la fois.

AUSSI APPELÉ cellule de travail, chargé de dossier unique, case manager **PRINCIPE QU'IL APPLIQUE** la pensée systémique, fiche P-05

SE PRÉPARE EN 2 semaines, pour suivre vingt dossiers d'un service à l'autre **SE FAIT EN** 1 à 3 mois pour un premier type de dossier **LEVIER PRINCIPAL** TTM

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

- Chaque service traite le dossier en une heure, après l'avoir gardé trois jours.
- Pour savoir où en est un dossier, il faut appeler deux services, qui se renvoient la question.
- Une question d'un service à l'autre ajoute une semaine, pour une réponse de cinq minutes.

OÙ PART L'ARGENT

Le travail est court, l'attente est longue, et elle naît aux relais. Chaque relais ajoute une file, un enregistrement, une relecture et la chance d'un renvoi. Les relances du client viennent ensuite, et quelqu'un doit y répondre.

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 de ce type reçus dans l'année	×	relances, renvois et enregistrements, en heures × coût horaire	×	part de ce temps née aux relais entre services	=	**à écrire au crayon, après vingt dossiers suivis**

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand le dossier ne traverse qu'une équipe. Ni quand l'attente vient d'une seule ressource saturée : la cellule déplace la file sans la réduire (fiche O-64).

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Ceux qui touchent un même type de dossier travaillent ensemble, et chaque dossier passe de l'un à l'autre dès qu'il est prêt, au lieu d'attendre en lot dans chaque service.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

1. Choisir un type de dossier fréquent (fiche O-32), et en suivre vingt pour compter relais, renvois et attente (fiche O-06).
2. Choisir la forme : un chargé de dossier si une personne peut tout apprendre, une cellule si les expertises diffèrent trop, une cellule virtuelle si les services sont loin.
3. Découper le dossier en petites tâches, pour que personne ne le garde entier avant de le passer.
4. Faire avancer les dossiers un par un, et régler chaque renvoi sur-le-champ, entre les deux personnes concernées.
5. Former chacun aux tâches voisines, pour changer de poste quand une file grossit.
6. Suivre le délai de bout en bout et les renvois, non la production de chaque service.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Un responsable qui a autorité sur les services réunis, ou leur accord écrit. Une salle ou un créneau commun, et une file que tous voient.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un renvoi se règle en cinq minutes : deux personnes se tournent l'une vers l'autre, et le dossier repart.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT — Outiller le circuit actuel
Le logiciel de flux transmet plus vite les mêmes relais. L'attente reste où elle était, et l'outil a coûté un projet.
→ Supprimer d'abord les relais inutiles, outiller ensuite (fiche O-25).

AU LANCEMENT — Réunir sans responsable commun
Chaque chef de service garde ses priorités, et rappelle les siens au premier pic de charge.
→ Un responsable pour ce type de dossier, ou l'accord écrit des chefs de service (fiche O-30).

PENDANT — Un dossier chacun
Chacun reprend un dossier entier dans la cellule. Le débit ne change pas, le délai moyen non plus : tous sortent ensemble.
→ Tous sur le même dossier jusqu'à sa sortie, puis le suivant.

PENDANT — Garder les lots dans la salle
La cellule se réunit, mais chaque membre traite d'abord sa pile de la semaine, puis la passe.
→ Un dossier à la fois sur la table, de l'ouverture à la décision.

DANS LA DURÉE — Juger chaque service sur sa production
Chaque chef est mesuré sur son service, et la cellule se vide à la première tension.
→ Un seul chiffre pour tous, le délai de bout en bout, affiché.

4 Exemple

Cas type du tertiaire, du constat au résultat

LA SITUATION DE DÉPART

L'OBJET
Les autorisations de terrasse et d'étalage d'une ville de 150 000 habitants.

CE QUI CLOCHE
Un commerçant attend cinq semaines une autorisation qui demande deux heures de travail, et rappelle 2,4 fois en moyenne.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT
Le délai de chaque service. Chacun tenait ses cinq jours, et le total faisait cinq semaines.

LES CHIFFRES DE DÉPART, SUR VINGT DOSSIERS SUIVIS

1 200	demandes par an
5	services, sur trois sites
35 j	de délai médian, pour 2 h 10 de travail
40 %	de dossiers renvoyés d'un service à l'autre

CE QU'ILS ONT FAIT

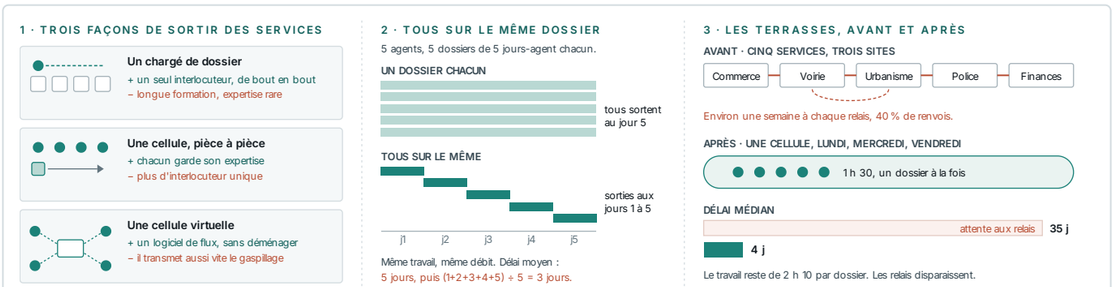
Un représentant de chaque service, trois séances par semaine, et les dossiers passés un par un.

LE DÉCLENCHEUR	LE GESTE	CE QU'ILS ONT VU	LA DÉCISION
Quarante commerçants ouvrent la saison sans terrasse, et leur association écrit au maire.	Vingt dossiers suivis d'un bureau à l'autre, chaque attente datée.	Des parapheurs qui attendent le coursier, et des renvois d'un site à l'autre.	Dossier vérifié au guichet, traité à la séance suivante, signé le lendemain.

CE QUE ÇA A DONNÉ

35 → 4 j	Le délai médian. Après, séance dans les trois jours, signé le lendemain ; 9 j avec une visite sur place.
1 200 à 1 600 h	Libérées par an, hors des 2 h 10 : 1 200 dossiers × 1 h à 1 h 20 (2 relances de moins × 15 min, 40 % × 50 min de renvoi, 30 min de relais). À 40 €, 48 à 64 k€.
1 035 h	Les séances : 5 agents × 1 h 30 × 3 par semaine × 46 semaines, prises sur les 2 600 h des dossiers (1 200 × 2 h 10).
2,4 → 0,4	Relances par dossier : le commerçant sait quand passe sa séance.

Refaites-le avec vos dossiers : suivez-en vingt et datez chaque attente. Posez le délai médian à côté des heures de travail, devant les chefs des services traversés.



À gauche les trois formes de cellule, au milieu pourquoi tous sur le même dossier raccourcit le délai moyen, à droite l'exemple avant et après.

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