flowlysis.

RENDRE LES PROBLÈMES VISIBLES

Un problème qu'on ne voit pas ne se résout pas. Chaque écart doit pouvoir se signaler tôt, sans risque pour celui qui le signale, et la question qui suit porte sur la cause, jamais sur le coupable.

AUSSI APPELÉ « pas de problème, c'est le problème », ne pas juger, ne pas blâmer **S'APPLIQUE À** toute équipe qui traite des dossiers, des demandes ou des clients

SE VÉRIFIE EN une heure, en demandant à une équipe son dernier problème **OUTIL QUI L'APPLIQUE** le management visuel, fiche O-15

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

CE QUE ÇA EXIGE	
Ce que ça invalide dans la pratique actuelle	Élevé
Délai avant effet visible	Moyen
Difficulté à tenir dans la durée	Élevé

Faible · Moyen · Élevé · N/A (sans objet)

1 Ce que dit le principe
Et pourquoi c'est vrai

LA RÈGLE

Un écart se signale au moment où on le voit, par celui qui le voit, sans risque pour lui. La première question porte sur ce qui l'a rendu possible : l'étape, la règle, l'outil, la formation. Elle ne porte pas sur la personne. Le presque-incident se signale aussi : l'erreur rattrapée à temps a la même cause que celle qui atteindra le client.

POURQUOI ÇA MARCHE

Le mécanisme. Une chaîne de causes que le lecteur peut refaire dans sa tête.

SI SIGNALER EXPOSE	▶ ALORS	▶ DONC
les écarts se rattrapent en silence, ou sortent des tableaux.	les causes restent en place, et l'erreur revient chaque semaine.	la direction pilote un tableau au vert, et le client paie l'écart.

L'IDÉE REÇUE QUE ÇA RENVERSE

Écrite telle qu'on l'entend vraiment en comité : c'est une croyance raisonnable qui a cessé d'être vraie.

"Une bonne équipe n'a pas de problèmes. Quand il y en a un, on veut savoir qui."

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

La faute délibérée et la fraude suivent leur propre procédure. Elles sont rares : les traiter comme la règle fait taire tous les autres signalements. Ailleurs, le principe s'épuise si personne ne peut changer ce qui est signalé : il lui faut un chemin court jusqu'à celui qui fixe la règle.

2 Est-ce respecté chez vous ?
Des tests qu'on fait en marchant

Cinq vérifications observables. Chacune dit où aller regarder, et à quoi on voit que ce n'est pas respecté.

LE PLUS RAPIDE **Demandez à un conseiller son dernier problème.**
Un cas précis, daté, et ce qui en a été fait.
× « Tout va bien, pas de problème. »

Regardez le tableau d'équipe de la semaine.
Du rouge, avec une cause et une action en face.
× Tout au vert depuis des mois, et des réclamations en hausse.

Demandez ce qui a suivi la dernière erreur signalée.
Une question sur l'étape, la règle ou l'outil, et une contre-mesure.
× Un nom, un rappel à l'ordre, une note dans l'entretien annuel.

Cherchez qui rattrape les dossiers en fin de chaîne.
Les rattrapages sont comptés et renvoyés à l'étape qui les produit.
× Une personne qui « sauve tout », débordée, que personne n'interroge.

DANS LA DURÉE **Comptez les presque-incidents relevés ce trimestre.**
Un relevé qui vit, et des causes traitées à partir de lui.
× Aucun depuis un an, ou un registre que personne ne relit.

3 Les confusions courantes
Ce que le principe n'est pas

Quatre faux amis. Ce sont eux qui font croire qu'on applique le principe en faisant l'inverse.

Ce n'est pas l'absence de responsabilité
Les deux renoncent à chercher un coupable.
→ Chacun reste responsable de signaler et de corriger. Ce qui change est l'ordre des questions : le système d'abord.

Ce n'est pas afficher plus d'indicateurs
Les deux rendent quelque chose visible.
→ Un écran de plus montre des chiffres. Si celui qui signale un écart s'expose, les chiffres s'ajustent.

Ce n'est pas l'esprit pompier
Les deux traitent les problèmes vite.
→ Le pompier rattrape en aval ce que l'amont a raté, et en tire son prestige. Le client est servi, la cause reste.

Ce n'est pas la cellule de crise
Les deux mettent un problème sur la table.
→ La crise s'ouvre quand le client est touché. Le principe vise l'écart du jour et le presque-incident, avant lui.

4 D'où ça vient, et un exemple
L'origine, puis le principe à l'œuvre

ORIGINE

Chez Toyota, chacun peut arrêter la ligne devant un défaut. Deming attribuait 94 % des problèmes au système.

IMAGINONS… Une mutuelle traite 5 000 dossiers de prestations par trimestre. Le comité voit 15 réclamations : 0,3 %, au vert.

SANS LE RELEVÉ Une gestionnaire rattrape quatre dossiers par jour en fin de chaîne. On la cite en exemple, et les causes restent en place.

AVEC LE RELEVÉ Chacun note ce qu'il rattrape ou évite de justesse : 685 écarts au trimestre (15 + 260 + 410), au rouge. Trois causes expliquent 62 % des écarts internes, aucune ne tient à une personne. Deux traitées, deux trimestres plus tard : 150 rattrapages au lieu de 260.

POUR ALLER PLUS LOIN

fiche P-05, La pensée systémique
fiche O-15, Le management visuel
fiche O-62, L'aiguillage des problèmes

LE MOT JUSTE

Dire un écart, et non une faute. L'écart appartient au processus.

CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

Le service des prestations d'une mutuelle, 5 000 dossiers par trimestre.

LES MÊMES ÉCARTS D'UN TRIMESTRE, DEUX QUESTIONS



LE POMPIER
Une gestionnaire confirmée rattrapait les 260 dossiers, environ quatre par jour ouvré.
On la citait en exemple. Personne ne lui demandait d'où venaient ces dossiers.

MÊME SERVICE, MÊME EFFECTIF	AVANT → APRÈS
Écarts vus par le comité, au premier trimestre de relevé	15 → 685
Écarts internes qui tiennent à trois causes	415 sur 670, 62 %
Dossiers rattrapés en fin de chaîne, deux trimestres plus tard	260 → 150
Réclamations de clients, deux trimestres plus tard	15 → 9

Deux des trois causes traitées : −42 % de rattrapages, −40 % de réclamations.

LES TROIS CAUSES
Un justificatif illisible accepté à l'accueil, un code d'acte ressaisi à la main, un plafond de garantie mal affiché à l'écran. Aucune ne tient à une personne.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

APRÈS UNE ERREUR
la question porte sur l'étape, la règle ou l'outil.

LE TABLEAU D'ÉQUIPE
du rouge, avec une cause et une action en face.

CELUI QUI RATTRAPE
compte ce qu'il rattrape, et le renvoie à l'étape qui le produit.

CE QU'ON REGARDE
les écarts relevés, et les causes traitées.

QUAND IL NE L'EST PAS

APRÈS UNE ERREUR
la question porte sur la personne.

LE TABLEAU D'ÉQUIPE
tout au vert, et des clients qui se plaignent.

CELUI QUI RATTRAPE
est cité en exemple, et la cause reste en place.

CE QU'ON REGARDE
le nombre d'erreurs affiché.

Ce qu'il faut accepter de perdre
Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE
Le confort du tableau au vert, et la recherche du responsable après chaque incident. La plupart des causes remontent aux règles et aux moyens, donc à la direction elle-même. Et le prestige du pompier : celui qui rattrape tout compte désormais ce qu'il rattrape.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER
Le nombre de problèmes affichés. Dans l'exemple, il passe de 15 à 685 en un trimestre. C'est le signe que le principe prend.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ
Demander les problèmes, puis sanctionner le premier qui en signale un gros. Le relevé s'arrête dans la semaine, et pour longtemps.

LA PHRASE À RETENIR
Une équipe qui n'a aucun problème est une équipe qui ne les montre plus.