flowlysis.

UN SEUL POINT DE LANCEMENT

L'ordre des dossiers se décide à un seul endroit du flux. Après ce point, chaque dossier avance à son rang, sans être replanifié ni relancé service par service.

AUSSI APPELÉ processus régulateur, point de programmation, pacemaker **S'APPLIQUE À** tout flux de dossiers qui traverse plusieurs équipes d'arrière-guichet

SE VÉRIFIE EN une demi-journée, en comptant les endroits où l'on choisit l'ordre des dossiers **OUTIL QUI L'APPLIQUE** la carte de l'état futur, fiche O-63

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

CE QUE ÇA EXIGE	
Ce que ça invalide dans la pratique actuelle	Élevé
Délai avant effet visible	Faible
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

La demande n'entre qu'en un point du flux : là, on décide de l'ordre et de la quantité lancée. En aval, les dossiers avancent en file, premier arrivé, premier servi. En amont, rien ne se planifie : ce qui alimente ce point se refait à mesure qu'on y puise. Ce point fixe la partie du flux qui compte dans le délai annoncé.

POURQUOI ÇA MARCHE

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

SI L'ORDRE SE DÉCIDE À UN SEUL ENDROIT	ALORS	DONC
l'aval n'a plus rien à arbitrer : il prend le plus ancien de sa file.	aucun dossier n'en double un autre, et les relances n'ont plus de prise.	la traversée devient régulière, et son délai peut s'annoncer.

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.

"Il faut un planning central qui donne chaque matin ses priorités à chaque service. Quand un dossier presse, on relance le service qui l'a."

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Quand le client est présent tout au long du service, au guichet ou au téléphone : son arrivée lance le travail. Pour du sur-mesure, le point se place au début du flux, et tout le reste avance en file.

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 **Comptez les endroits où l'on choisit l'ordre des dossiers.**
Un seul, connu de tous, avec sa règle écrite.
× Le planning central, puis chaque chef d'équipe qui trie sa corbeille.

Demandez à une équipe du milieu comment elle choisit le dossier suivant.
Le plus ancien de sa file.
× Celui que réclame le dernier appel, ou que son chef a marqué.

Comptez les relances internes d'une semaine.
Peu, et adressées au seul point de lancement.
× Des centaines, adressées à chaque service, et chacune déplace un dossier.

Demandez d'où part le délai annoncé au client.
Du dépôt, avec la file d'entrée visible et datée.
× Personne ne sait, ou il part de l'instruction et ignore l'attente.

DANS LA DURÉE **Suivez le chemin de la dernière urgence.**
Elle a pris une place réservée au lancement (fiche O-03).
× Elle est entrée par une équipe du milieu, qui a réordonné sa file.

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 le planning central
Les deux décident de l'ordre depuis un seul bureau.
→ Le planning envoie un programme à chaque service, puis le corrige. Le point unique lance une fois ; ensuite, la file décide.

Ce n'est pas le guichet unique
Les deux parlent d'une seule entrée.
→ Le guichet unique simplifie l'accès du client. Le point de lancement règle l'ordre du travail derrière. On peut avoir l'un sans l'autre.

Ce n'est pas renoncer aux priorités
Les deux semblent interdire de passer un dossier devant.
→ La priorité se décide toujours, mais une fois, au lancement. Un dossier lancé ne double plus personne.

Ce n'est pas la limite d'en-cours
Les deux freinent l'entrée du travail.
→ La limite dit combien entrent (fiche P-04). Le point de lancement dit où l'on choisit lesquels, et dans quel ordre. Les deux vont ensemble.

4 D'où ça vient, et un exemple

L'origine, puis le principe à l'œuvre

ORIGINE

Chez Toyota, la commande va à un seul poste ; le reste suit en file. La carte de l'état futur en fait une de ses règles.

IMAGINONS… Une banque régionale reçoit 24 demandes de prêt par jour. Un planning central fixe les priorités, puis chaque équipe trie sa file.

SANS POINT UNIQUE Les agences relancent, les dossiers doublés vieillissent : 460 en cours, 19 jours (460 ÷ 24).

AVEC UN POINT UNIQUE On lance 24 dossiers par jour, dont 2 urgences ; en aval, on prend le plus ancien. L'en-cours tombe à 180 : 7,5 jours (180 ÷ 24). Les relances passent de 260 à 40 par semaine, et on annonce 10 jours au client.

POUR ALLER PLUS LOIN

fiche O-63, La carte de l'état futur
fiche O-03, Le lissage de la charge
fiche P-04, Le flux tiré

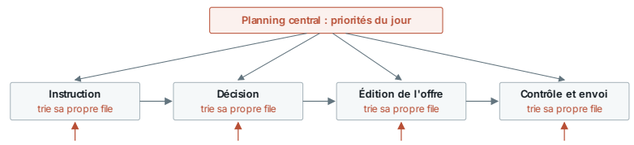
LE MOT JUSTE

Dire lancer, et non affecter. On lance un dossier une fois ; ensuite, il avance sans qu'on le replanifie.

CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

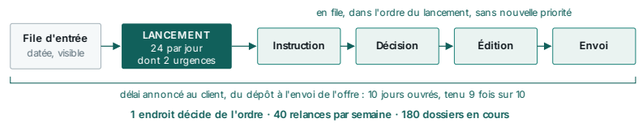
Les demandes de prêt immobilier d'une banque régionale, avant et après.

AVANT · UN PLANNING CENTRAL, PUIS CHAQUE ÉQUIPE TRIE SA FILE



5 endroits décident de l'ordre · 260 relances par semaine · 460 dossiers en cours

APRÈS · UN SEUL POINT DE LANCEMENT, PUIS DES FILES



1 endroit décide de l'ordre · 40 relances par semaine · 180 dossiers en cours

MÊMES 24 DEMANDES PAR JOUR, MÊMES ÉQUIPES	AVANT	APRÈS
Dossiers en cours, du dépôt à l'envoi	460	180
Délai moyen, du dépôt à l'envoi	19 jours	7,5 jours
Neuf dossiers sur dix envoyés en moins de	41 jours	10 jours
Temps passé à répondre aux relances	26 h / sem.	4 h / sem.

Jours ouvrés. Délai = en-cours ÷ débit : 460 ÷ 24 = 19 jours, 180 ÷ 24 = 7,5 jours (fiche O-27). Relance : 6 min.
En-cours après : hypothèse, le lancement ne relâche que ce que le flux sort.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

OÙ SE DÉCIDE L'ORDRE
à un seul endroit, à l'entrée du flux.
EN AVAL
chaque équipe prend le plus ancien de sa file.
UNE URGENCE
une place réservée et comptée au lancement.
CE QU'ON REGARDE
la file d'entrée, et le délai du dépôt à l'envoi.

QUAND IL NE L'EST PAS

OÙ SE DÉCIDE L'ORDRE
au planning central, puis dans chaque équipe.
EN AVAL
chacun prend ce que réclame la dernière relance.
UNE URGENCE
un appel au chef d'une équipe du milieu.
CE QU'ON REGARDE
le respect du planning, service par service.

Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE
Le droit de chaque chef d'équipe de passer un dossier devant les autres, et le planning central tel qu'il est. Un directeur d'agence s'entendra répondre que son dossier est lancé, et qu'il avance à son rang.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER
Le délai des dossiers qu'on faisait passer devant, ceux des agences qui relançaient le plus. Ils attendent leur tour, alors que le délai moyen tombe de 19 à 7,5 jours.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ
Un point de lancement, plus « une exception » au milieu du flux. Dès qu'une équipe en aval réordonne sa file, les relances reviennent vers elle, et le délai annoncé ne tient plus.

LA PHRASE À RETENIR
L'ordre se décide une fois. Ensuite, c'est la file qui décide.