flowlysis.

NE PAS TRANSMETTRE UN DÉFAUT

Chaque étape fait juste ce qui dépend d'elle, et arrête le dossier faux au lieu de le passer à la suivante. Le défaut se corrige là où il est né, en quelques minutes, sans traverser le service.

AUSSI APPELÉ auto-qualité, jidoka, qualité à la source ; built-in quality **S'APPLIQUE À** tout dossier qui passe plus de deux mains avant le client

SE VÉRIFIE EN une matinée, en suivant dix dossiers repris **OUTIL QUI L'APPLIQUE** le détrompeur, fiche O-65

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

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

Chaque étape n'accepte pas un dossier faux, n'en fait pas, n'en transmet pas. Elle vérifie, sur trois ou quatre points écrits avec l'étape suivante, ce que celle-ci va utiliser. Celui qui tient le dossier a le droit de l'arrêter sans demander : il le corrige, ou le rend à l'étape qui l'a produit. Le contrôle final reste, plus léger.

POURQUOI ÇA MARCHE

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

SI L'ÉTAPE ARRÊTE LE DOSSIER FAUX le défaut est vu là où il naît, avant que d'autres travaillent sur un dossier déjà faux. ▶ **ALORS** il se corrige en quelques minutes, pendant que chacun se souvient encore de ce qui s'est passé. ▶ **DONC** dix étapes justes à 99 % livrent presque tout juste, au lieu de neuf dossiers sur dix.

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.

« Chacun avance sur ses dossiers. Le contrôle avant paiement est là pour rattraper. »

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Tant que l'étape ne sait pas reconnaître un dossier faux : on écrit d'abord le critère, avec l'étape qui reçoit. Et une erreur de jugement, comme l'appréciation d'un risque, ne se voit pas sur trois points : elle relève du standard et de la formation (fiche O-17).

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 ce qu'on fait d'un dossier incomplet reçu.**
On l'arrête, et on le rend à l'étape qui l'a produit.
× « Je le complète moi-même, ça va plus vite. »

Demandez sur quoi une étape juge ce qu'elle passe.
Trois ou quatre points écrits : ceux que la suivante utilise.
× « On fait attention. »

Demandez qui peut arrêter un dossier.
Celui qui le tient, sans accord préalable ; son responsable vient l'aider.
× « Il faut l'accord du chef, sinon on prend du retard. »

Ouvrez un dossier repris la semaine dernière.
L'étape d'origine, notée et prévenue le jour même, sans chercher de coupable.
× Corrigé en aval ; l'étape d'origine n'en sait rien.

DANS LA DURÉE **Regardez ce que mesure le contrôle final.**
Les défauts qui lui arrivent, par étape d'origine, en baisse.
× Il en trouve autant chaque année, et l'on renforce son équipe.

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 ajouter un contrôleur entre deux étapes
Les deux cherchent le défaut plus tôt.
→ Le contrôleur trie, et la cause reste en place. C'est celui qui fait le geste qui vérifie, sur ce que l'étape suivante utilise (fiche P-25).

Ce n'est pas corriger en silence ce qu'on reçoit
Les deux évitent de passer le défaut.
→ Le gestionnaire qui complète le dossier ne transmet rien de faux, mais la même erreur reviendra demain. On corrige, et l'étape d'origine en cherche la cause.

Ce n'est pas supprimer le contrôle final
Les deux allègent la fin du circuit.
→ Le contrôle final reste, sur un échantillon. Il mesure ce que les étapes laissent encore passer, et d'où ça vient.

Ce n'est pas tout arrêter pour chercher la cause
Les deux prennent le défaut au sérieux.
→ D'abord réagir : sortir ce dossier et le corriger. Ensuite résoudre : la cause des défauts qui reviennent se cherche chaque semaine, à partir des arrêts comptés (fiche O-10).

4 D'où ça vient, et un exemple

L'origine, puis le principe à l'œuvre

ORIGINE

Le métier à tisser de Sakichi Toyoda s'arrêtait au fil cassé : plus de tissu défectueux. D'où l'auto-qualité, l'autre pilier du Lean.

IMAGINONS… Un assureur règle 12 000 sinistres habitation par an, en dix étapes justes chacune à 99 % : un dossier sur dix sort faux (0,99 puissance 10 = 0,90), soit 1 150.

SANS LE PRINCIPE Chaque étape passe tout. Le contrôle relit tout et en rattrape 805 ; 345 atteignent l'assuré.

AVEC LE PRINCIPE Chaque étape vérifie ce que la suivante utilise : 920 dossiers faux s'arrêtent à leur étape ou à la suivante. Le contrôle relit un dossier sur quatre ; 190 atteignent l'assuré. 1 102 h par an au lieu de 2 094.

POUR ALLER PLUS LOIN

fiche O-65, Le détrompeur
fiche P-19, L'IA s'arrête au doute et passe la main

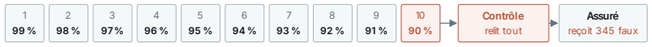
LE MOT JUSTE

Dire rendre, et non reprendre : la reprise corrige un dossier, le retour prévient l'étape d'origine.

CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

Les sinistres habitation d'un assureur, sans et avec le principe.

SANS LE PRINCIPE · CHAQUE ÉTAPE PASSE CE QU'ELLE REÇOIT



Part des dossiers encore justes après chaque étape : 99 % à chacune, 90 % au bout des dix
1150 dossiers faux par an : le contrôle en rattrape 805, 345 atteignent l'assuré

AVEC LE PRINCIPE · CHAQUE ÉTAPE ARRÊTE LE DOSSIER FAUX



Critère de chaque étape : les trois ou quatre points que la suivante utilise, écrits avec elle
230 passent encore : le contrôle en rattrape 40, 190 atteignent l'assuré, contre 345

MÊMES 12 000 DOSSIERS PAR AN, MÊMES DIX ÉTAPES	SANS	AVEC
Dossiers faux arrêtés aux étapes	0	920
Dossiers faux qui atteignent l'assuré	345	190
Vérifications et contrôle final, par an	800 h	600 h
Corrections et reprises, par an	604 h	122 h
Dossiers repris après l'assuré, par an	690 h	380 h
Temps total, par an	2 094 h	1 102 h

Sans : 12 000 × 4 min = 800 h ; 805 × 45 min ≈ 604 h ; 345 × 2 h = 690 h.
Avec : 12 000 × 2 min + 3 000 × 4 min = 600 h ; 920 × 6 min + 40 × 45 min = 122 h ; 190 × 2 h = 380 h.
Hypothèses : 99 % juste par étape ; 80 % des faux arrêtés à l'étape ou à la suivante ; contrôle : 7 sur 10.
Vérification 2 min par dossier pour les dix étapes, contrôle 4, correction 6, reprise 45 ; chez l'assuré 2 h.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

LE DOSSIER FAUX
arrêté à l'étape qui le voit.
LE CRITÈRE
trois ou quatre points, écrits avec l'étape suivante.
L'ÉTAPE D'ORIGINE
prévenue le jour même.
LE CONTRÔLE FINAL
plus léger, il mesure ce qui passe.

QUAND IL NE L'EST PAS

LE DOSSIER FAUX
il avance : l'aval verra.
LE CRITÈRE
« on fait attention ».
L'ÉTAPE D'ORIGINE
jamais informée.
LE CONTRÔLE FINAL
il relit tout, et grossit.

Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE

Le dossier qui avance coûte que coûte. Les dix étapes prennent deux minutes de plus par dossier, à elles toutes : 400 h par an. Le contrôle avant paiement, qui relisait tout, ne voit plus qu'un dossier sur quatre.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER

Les erreurs relevées dans les étapes : de zéro à 920 par an. Elles existaient déjà, mais le chiffre monte. Et le délai des dossiers arrêtés, qui repartent en arrière. Le temps total, lui, tombe de 2 094 à 1 102 h.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ

Un arrêt sans retour à l'étape d'origine : la même erreur revient demain. Ou un critère écrit sans l'étape qui reçoit : on arrête de bons dossiers, et les faux passent.

LA PHRASE À RETENIR

On ne passe pas un dossier faux. L'étape qui l'a produit le sait le jour même.