flowlysis.

SANS STANDARD, PAS D'AMÉLIORATION

Un changement ne se juge et ne se garde que s'il part d'une façon de faire écrite et suivie. On améliore d'une version du standard à la suivante, sur les quelques points qui décident du résultat.

AUSSI APPELÉ de standard en standard, tenir les gains ; holding the gains **S'APPLIQUE À** tout travail que plusieurs personnes refont chaque semaine

SE VÉRIFIE EN une heure, en faisant décrire la même étape à deux personnes **OUTIL QUI L'APPLIQUE** le travail standard, fiche O-17

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	Moyen
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

Le résultat se mesure sur la façon de faire écrite et suivie. Un changement s'essaie contre elle ; s'il fait mieux, il devient la version suivante, pour tous. Le standard ne tient que les points qui décident du résultat. L'encadrant en répond : il vérifie sur place qu'il est tenu, et arrête chaque version après avoir entendu l'équipe.

POURQUOI ÇA MARCHE

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

SI TOUS FONT PAREIL CE QUI DÉCIDE l'écart entre personnes se réduit ; ce qui reste dans le résultat vient surtout du processus. ▶ **ALORS** un changement se mesure contre une référence connue, et un écart dit ce qui manque. ▶ **DONC** ce qui marche est gardé par tous, et ne part pas avec celui qui l'a trouvé.

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.

« Un standard, c'est de la rigidité. Nos dossiers sont tous différents, et chacun a sa méthode. »

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Au cas rare, qui ne revient pas : il relève de la résolution de problème. Et à la réponse au client, qui reste au conseiller : trop de standard empêche d'absorber la variété des demandes (fiches O-31 et P-26).

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 **Faites décrire la même étape à deux personnes.**
La même façon sur les points qui décident du résultat ; le reste diffère.
× Deux façons, et « l'important, c'est le résultat ».

Demandez sur quoi on a jugé le dernier changement.
Le résultat mesuré avant, sur la version en cours, puis après.
× « Les retours sont bons. » Aucun chiffre d'avant.

Devant la dernière erreur, demandez ce qu'on a regardé d'abord.
Si le standard existait, s'il était à jour, clair, connu et tenu.
× Qui l'avait faite.

Demandez à l'encadrant quand il a vu l'étape pour la dernière fois.
Cette semaine, sur place, quelques dossiers avec ceux qui les traitent.
× Il l'apprend par les reprises, ou par l'audit de l'année.

DANS LA DURÉE **Regardez la date de la version en cours.**
Moins d'un an, et plusieurs versions, chacune née d'un essai.
× Une version unique, vieille de plusieurs années.

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 tout écrire
Les deux fixent la façon de faire.
→ Le standard tient les trois ou quatre points qui décident du résultat. Cinquante procédures ne se lisent pas, donc ne se tiennent pas (fiche O-17).

Ce n'est pas figer la meilleure pratique
Les deux arrêtent une façon de faire.
→ Un standard imposé tel quel se tient moins bien qu'un standard que l'équipe écrit, et change à chaque essai réussi.

Ce n'est pas une durée à tenir
Les deux s'écrivent et se suivent.
→ « Une commande en douze minutes » est une cible (fiche P-12). Le standard dit comment faire les points qui décident.

Ce n'est pas un audit de conformité
Les deux vérifient que la règle est suivie.
→ L'audit relève l'écart. La visite de l'encadrant en cherche la raison avec celui qui fait, et change le standard s'il le faut (fiche P-11).

4 D'où ça vient, et un exemple

L'origine, puis le principe à l'œuvre

ORIGINE

Dès 1926, Henry Ford voit dans le standard du jour la base du progrès du lendemain. Juran demande ensuite de tenir chaque gain par un standard.

IMAGINONS… Vingt conseillers d'un opérateur télécom saisissent 60 000 commandes par an. 5 % sont reprises (2 000 h), de 2 à 9 % selon le conseiller.

SANS LE PRINCIPE L'astuce de la meilleure est présentée en réunion. Ensuite : 4,6 et 5,1 %, dans la fourchette de toujours. Elle change de service ; l'astuce part avec elle.

AVEC LE PRINCIPE L'équipe écrit les quatre points de la saisie, astuce comprise : 3 %. Un essai de deux mois donne 2 % : il devient la version 2. 935 h par an au lieu de 1 840.

POUR ALLER PLUS LOIN

fiche O-17, Le travail standard
fiche P-06, Le cycle PDCA

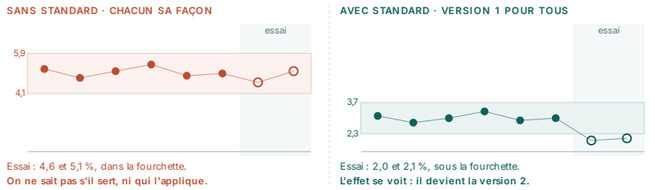
LE MOT JUSTE

Dire la version en vigueur, et non la bonne façon. Elle a une date, un auteur, et une suivante.

CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

La saisie des commandes d'un opérateur télécom, sans et avec standard.

TAUX DE REPRISE PAR MOIS, EN %, ET UN ESSAI JUGÉ CONTRE SA FOURCHETTE



Essai : 4,6 et 5,1 %, dans la fourchette. **On ne sait pas s'il sert, ni qui l'applique.**

Essai : 2,0 et 2,1 %, sous la fourchette. **L'effet se voit : il devient la version 2.**

DEVANT UN ÉCART AU STANDARD, CINQ QUESTIONS DANS L'ORDRE

Existe-t-il ? sinon, l'écrire ▸ **Est-il à jour ?** sinon, le revoir ▸ **Est-il clair ?** sinon, le simplifier ▸ **Est-il connu ?** sinon, former ▸ **Est-il tenu ?** sinon, ôter l'obstacle

On ne passe à la question suivante que si la réponse est oui. Chaque non dit quoi faire.
Sans standard, il ne reste qu'une question : qui s'est trompé ?

MÊMES 60 000 COMMANDES PAR AN, EN RÉGIME	SANS	AVEC
Commandes reprises, par an	2 760	1 200
Heures de reprise, par an	1 840 h	800 h
Écrire, relire, visiter, par an	0 h	135 h
Temps total, par an	1 840 h	935 h
L'astuce, quand son auteure change de service	perdue	écrite

Sans : 60 000 × 4,6 % = 2 760 ; × 40 min = 1 840 h. Avant : 5 %, 3 000 reprises, 2 000 h.
Avec : 60 000 × 2 % = 1 200 ; × 40 min = 800 h ; 20 × (2 h + 2 × 1 h) = 80 h ; 220 × 15 min = 55 h.
Hypothèses : 4,6 % sans, 3 puis 2 % avec ; fourchette : 3 écarts types sur 5 000 commandes (fiche O-18).

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

LA FAÇON DE FAIRE les quatre points, les mêmes pour tous.
UN ESSAI jugé contre la version en cours.
UN GAIN la version suivante, pour tous.
L'ENCADRANT sur place, il cherche ce qui gêne.

QUAND IL NE L'EST PAS

LA FAÇON DE FAIRE celle de chacun.
UN ESSAI « ça a l'air mieux ».
UN GAIN il part avec celui qui l'a trouvé.
L'ENCADRANT il apprend l'écart par la reprise.

Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE

Chacun sa façon sur les quatre points de la saisie, celle de la meilleure comprise : elle devient celle de tous, ou cède devant une meilleure. Et 135 h par an : 80 h pour écrire et relire, 55 h de visites de l'encadrant.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER

Les écarts relevés : aucun tant que rien n'était écrit, puis des écarts à chaque visite. Ils existaient déjà, sans référence pour les voir. Les reprises, elles, tombent de 2 760 à 1 200 par an.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ

Un standard écrit et jamais relu : le travail s'en écarte en silence, et l'essai suivant se juge de nouveau contre rien. Ou une visite qui note l'écart sans en chercher la raison : les écarts se cachent.

LA PHRASE À RETENIR

Sans façon de faire commune, un essai ne se juge pas, et un gain ne se garde pas.