

Les rituels de chantier

ou pourquoi dix minutes tous les jours battent deux heures par mois

Un rituel donne un lieu et une heure aux problèmes. Sans lui, ils attendent la crise pour se dire.

❓ Pourquoi ce sujet ?

Sans rendez-vous fixe, un problème attend. Il attend la réunion suivante, puis le moment où il deviendra assez gros pour interrompre quelqu'un. À ce stade, il coûte cher.

TROIS SYMPTÔMES QUI NE TROMPENT PAS

- 01** Les problèmes remontent le vendredi, pour la semaine qui est déjà passée.
- 02** La réunion dure deux heures et décide de trois choses.
- 03** On se réunit quand ça va mal. Jamais quand ça va.

Ce que le rituel change : ce n'est pas une réunion, c'est un **rendez-vous**. Une fréquence, une durée, un lieu, un ordre du jour figé, une sortie attendue. Cinq paramètres, et ils sont écrits.

L'idée reçue à écarter : « on a déjà trop de réunions ». **Trop de longues, pas assez de courtes.**

📋 La recette d'un rituel

Un rituel est un **standard assumé** (fiche 12) : écrit une fois au QQQCCP, il ne se rediscute plus.

	CE QU'ON FIXE	LE POINT QUOTIDIEN
Qui	anime, participe, remplace	<i>chef de chantier, chefs d'équipe, remplaçant</i>
Quoi	l'ordre du jour figé	<i>hier tenu ? aujourd'hui ? qu'est-ce qui bloque ?</i>
Où	le lieu exact	<i>devant le tableau, en base vie</i>
Quand	jour, heure, durée	<i>tous les matins, 7 h 45, dix minutes</i>
Comment	forme et support	<i>debout, tableau à jour, ODJ plastifié</i>
Combien	de participants	<i>six à dix, au-delà on scinde</i>
Pourquoi	la sortie attendue	<i>une liste de blocages, avec un nom en face</i>

📅 La semaine type

Chaque rituel a sa case. Ce qui n'a pas de case n'a pas lieu.

	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven
Point quotidien	10'	10'	10'	10'	10'
Tour terrain 5S		10'			
Revue engagement				45'	
Revue pilotage					1 h

une semaine sur quatre

Même jour, même heure : c'est ça qui fait tenir le reste.

🗨 Faire tourner la parole

Si tout est descendant, **un message ou un affichage fait le même travail**. La réunion se justifie quand elle fait *remonter* quelque chose.

TROIS FAÇONS DE FAIRE CIRCULER

- **Un tour de table court**, toujours dans le même ordre.
- **Une question adressée**, jamais lancée au groupe : « qu'est-ce qui te bloque ? » reçoit une réponse, « des questions ? » non.
- **L'animation qui tourne** : le rituel cesse d'être celui d'une personne.

LE REMPLAÇANT, CONDITION DE SURVIE

Un rituel qui saute quand son animateur est absent est une habitude personnelle, pas un rituel. Nommez un remplaçant dès le premier jour, et faites-le animer **avant** d'en avoir besoin.

Au fait, pourquoi debout ? Parce que la durée d'une réunion debout se règle toute seule.

🏠 Les cinq rendez-vous d'un chantier

Chacun a son horizon et sa sortie. Aucun ne remplace un autre.

CHAQUE JOUR Le point quotidien 10 min, debout, terrain. Sortie : la liste des blocages du jour.	CHAQUE SEMAINE Le tour terrain 5S 10 min, un seul lieu (fiche 04). Sortie : trois actions nommées.	CHAQUE SEMAINE La revue hebdo 45 min, au tableau (fiche 08). Sortie : les engagements de la semaine.	CHAQUE MOIS La revue de pilotage 1 h, indicateurs et arbitrages. Sortie : des décisions, pas un état des lieux.	À LA FIN Le retour d'expérience Une demi-journée. Sortie : des règles écrites pour l'opération suivante.
---	--	--	---	--

SIX RÈGLES, ET LE RITUEL TIENT TOUT SEUL

- Même jour, même heure, même lieu · debout quand c'est court · **on n'attend personne**.
- L'ordre du jour est **trouvable, et mieux : affiché**. Plastifié, posé sur la table ou punaisé dans la pièce, dès qu'il n'y a pas de confidentialité. Un ordre du jour rangé dans un ordinateur n'existe pas pour ceux qui écoutent.
- Une **sortie écrite**, systématiquement : sans trace, le rituel devient une conversation.

☑ Chercher les réponses, pas les questions

C'est le principe qui rend un rituel animable par n'importe qui.

L'animateur n'a pas à inventer : il a à dérouler. Chercher ses questions en séance coûte de l'énergie, produit du silence, et donne un résultat différent chaque fois.

	CE QU'ON FAIT	CE QUE ÇA DONNE
On improvise	l'animateur cherche ses questions en séance	<i>9 questions péniblement trouvées, et un ordre du jour qui dérive</i>
On déroule	on suit fidèlement une liste écrite de 30 questions	<i>15 réponses utiles, et le même niveau d'exigence chaque semaine</i>

Une liste longue n'allonge pas la réunion : la plupart des questions se répondent en trois secondes, et ce sont les autres qui vous intéressent. **Balayer large coûte moins cher que chercher juste.**

C'est aussi ce qui permet au remplaçant d'animer sans préparation, et au rituel de survivre à son fondateur.

⚠ Les pièges

- **Le point quotidien qui s'assoit** : dix minutes en font quarante.
- **L'ordre du jour qui dérive** : c'est un standard, pas un menu.
- **L'indicateur devenu une note** : il ment dès la semaine suivante.
- **Annulé « parce qu'il y a du travail »** : une fois, puis toujours.

LES NOMBRES À RETENIR

1 ANIMATEUR DE SECOURS, NOMMÉ DÈS LE DÉBUT	5 RENDEZ-VOUS, DU QUOTIDIEN AU BILAN
10 min LE POINT QUOTIDIEN, DEBOUT	30 QUESTIONS DÉROULÉES, MIEUX QUE 9 CHERCHÉES

Ce que vous faites lundi matin

QUATRE PAS, PAS UN DE PLUS

- 1 Choisissez un seul rituel.** Le point quotidien, presque toujours. Fixez jour, heure et lieu pour six semaines.
- 2 Écrivez sa recette au QQQCCP.** Sept lignes. C'est le standard du rituel.
- 3 Plastifiez l'ordre du jour, posez-le sur la table.** Il ne doit jamais être à chercher.
- 4 Nommez le remplaçant, et faites-le animer la deuxième fois.** Avant d'en avoir besoin.