flowlysis.

MENER UN AUDIT OPÉRATIONNEL

Un audit opérationnel suit des dossiers réels, de la demande du client jusqu'à sa réponse, et revient avec un état initial chiffré. Il porte sur le système, jamais sur les personnes, et il supprime avant d'automatiser.

POUR QUI directions opérationnelles, informatiques et de la transformation **SERT À** mener l'audit dans l'ordre, et savoir ce qu'il rend **SE LIT EN** 8 minutes

À LIRE AVEC C-02 et C-05

LES TROIS TEMPS	
Avant	La question, le périmètre, les deux volets, la règle
Sur place	Le trajet réel des dossiers, relevé à la main
Après	L'état initial chiffré, l'analyse, la restitution

L'ORDRE DE L'ANALYSE	
1	Supprimer · ce qui ne sert ni le client ni une obligation
2	Simplifier, puis réordonner · ce qui reste
3	Automatiser · ce qui a survécu aux deux premiers

L'audit ne chronomètre personne et ne classe aucune équipe. Il relève le trajet du dossier.

1 Avant · Cadrer

Ce qui se décide avant la première visite

Un audit répond à une question. Sans elle, il produit un état des lieux que personne n'utilise.

La question, écrite en une phrase

Celui qui commande l'audit la signe. « Pourquoi un dégât des eaux met-il trois semaines à être réglé ? » se vérifie. « Faire un état des lieux » ne se vérifie pas.

Sans mandat sur la finalité, l'audit reste un constat · fiche O-05

Un type de dossier, de bout en bout

De la demande du client à sa réponse, à travers tous les services : le délai se perd entre eux.

Comprendre : une vingtaine de dossiers suivis

Tirés au hasard, suivis par une seule personne auprès de ceux qui les traitent : si chacun audite son tronçon, personne ne voit le délai. Au-delà de vingt, les mêmes causes reviennent. Aller voir relève de ce volet.

Chiffrer : toutes les dates du système

Tous les dossiers de douze mois donnent le délai et sa dispersion. Comptée à la main, une part demande deux cents cas pour 7 points près, quatre cents pour 5.

On fait les deux : le chiffre ne dit pas pourquoi, le terrain ne prouve pas l'ampleur. Le chiffre seul suffit pour remesurer.

La règle, dite avant d'entrer

Le système, jamais les personnes. Dites aux équipes ce que vous relevez, ce que vous n'en ferez pas, et qu'elles verront le relevé les premières. Les règles et les moyens se décident en haut : la plupart des causes y sont.

La règle 94/6 de Deming · fiche P-05

2 Sur place · Relever

Le trajet réel, pas la procédure

Chaque relevé a sa fiche. On note des dates, des durées et les mots exacts des clients, jamais des avis.

Aller voir, et ne retenir que ce qu'on a vu

Deux heures au même poste, trois fois à des heures différentes. Les temps standards et les données de l'outil décrivent souvent une bonne semaine ; le poste montre la semaine réelle.

Fiche O-14

Le délai de bout en bout, et sa part d'attente

Entrée et réponse de chaque dossier, par le système ; chaque intervention et sa durée, sur les vingt suivis. La médiane et le délai tenu par neuf sur dix, pas la moyenne.

Le premier chiffre de l'audit : la part du délai où personne ne touche au dossier · fiches O-06, O-34

La demande d'échec

Aux points d'entrée, chaque demande notée avec les mots du client, puis rangée en deux tas : ce qu'il attend du service, et ce qu'il redemande parce que la première fois n'a pas abouti.

Fiches O-20 et O-05

Les passages de main et les renvois

Comptés sur le trajet réel, pas sur l'organigramme. Chaque passage ouvre une file d'attente. Chaque renvoi fait repartir le dossier en arrière : notez combien de tours il fait.

Fiches O-06 et O-09

Les règles que personne n'a écrites

Le visa en double, la copie gardée au cas où, le contrôle que l'étape suivante refait. Demandez à quoi chacun sert. « On a toujours fait comme ça » désigne une règle à examiner.

Tant que chacun l'applique à sa façon, elle ne s'automatise pas · fiche O-17

3 Après · Analyser, dans l'ordre

Supprimer, simplifier, réordonner, puis automatiser

Automatiser une étape inutile la rend permanente. On la retire d'abord.

L'état initial, chiffré, sur une page

Les relevés, et pour chaque perte ce qui la produit : un indicateur, une règle, un outil, un découpage entre services. La ligne de départ de tout gain annoncé ensuite.

Aucun temps par personne n'y figure

Supprimer

Les contrôles qui ne renvoient jamais rien, les ressaisies d'une donnée déjà présente ailleurs, la demande d'échec à sa source. Ce qui disparaît n'a plus à être accéléré.

Fiches O-13 et O-20

Simplifier ce qui reste

Pour chaque exception de la règle, demandez quel cas réel elle couvre encore. Un chemin court pour les dossiers simples, un autre pour les rares dossiers complexes.

Réordonner

Le contrôle avancé au premier contact supprime le renvoi qu'il provoquait plus loin. Ce qui ne sert pas le client se fait à côté, sans retenir le dossier.

Fiche O-09

Ce qui devient automatisable

Seulement ce qui a passé les trois étapes, puis les quatre portes : un volume qui paie la possession, une règle tranchée, peu d'exceptions, une entrée stable. Le reste repart en rationalisation, pas vers un autre outil.

Fiche O-25

LA RESTITUTION

Elle dit ce qui se fait d'abord, qui le tient, et quand on remesure.

D'abord aux équipes observées

Elles relisent le relevé avant le comité, corrigent ce qui est faux, et y reconnaissent leur travail.

Ce qui se fait d'abord

Chaque changement classé sur deux critères : ce qu'il retire au délai, et le temps qu'il faut pour le mettre en place. Ce qui raccourcit beaucoup et se fait vite passe devant.

Qui le tient

Un nom et une date par action, sur un plan à six mois. Et une personne qui répond du délai de bout en bout, pas de son étape.

Fiche P-09

La date où l'on remesure

Même type de dossiers, même méthode, même calcul que l'état initial. Sinon, le gain existe et personne ne peut le montrer.

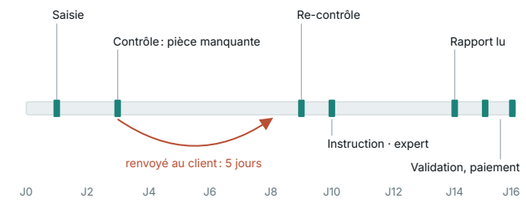
Le tout tient sur une page · fiche O-11

CE QUE L'AUDIT RELÈVE, ET CE QU'IL REND

Cas type : les dégâts des eaux d'un assureur.

LE TRAJET D'UN DOSSIER, SUIVI À LA MAIN

Un des vingt dossiers suivis, au délai médian : 16 jours ouvrés.



Le même dossier, à l'échelle : 16 jours de 7 h, soit 112 h

Travail de l'assureur : 2 h 40, en neuf interventions

Attente : 109 h 20, soit 97,6 % du délai

Huit passages de main, un renvoi. La procédure décrit sept étapes ; le dossier en a traversé neuf.

Le travail de l'expert, prestataire extérieur, est compté dans l'attente.

L'ÉTAT INITIAL, SUR UNE PAGE

Délais : les 6 000 dossiers de l'année. Le reste : les vingt suivis.

Délai de bout en bout Médiane, en jours ouvrés, de la déclaration au paiement, dates du système	**16 j · 9 sur 10 sous 31 j**
Part du travail dans le délai Médiane du travail sur les vingt, 2 h 40, rapportée aux 112 h du délai médian	**2,4 %**
Demande d'échec 101 contacts sur 240 en trois jours d'écoute : à 6 points près	**42 %**
Passages de main Sur les vingt, trajet réel, client compris, pas sur l'organigramme	**8, en médiane**
Dossiers renvoyés en arrière Dont 8 pour une pièce manquante, soit 40 % ; le système en compte 2 400 sur 6 000	**11 sur 20**
Règles non écrites Sur les vingt, dont 2 contrôles refaits à l'étape suivante	**6**

Ce qui n'y figure pas : aucun temps par personne, aucun classement d'équipe, aucune moyenne seule.

À gauche, un des vingt dossiers suivis de bout en bout. À droite, l'état initial : les délais sur l'année entière, le reste sur les vingt. Cas type reconstruit.

Ce qui fait rater un audit

Et ce qu'on fait à la place

CHRONOMÉTRER DES PERSONNES
L'audit devient une évaluation : le poste fonctionne comme jamais, et ce qu'on relève s'adoucit. Relevez le trajet du dossier.

AUDITER L'ORGANIGRAMME
Le périmètre s'arrête au bord du service, et les files entre services, où part le délai, ne figurent nulle part.

AUTOMATISER AVANT D'AVOIR RATIONALISÉ
La tâche va plus vite, le dossier sort à la même date : le temps était dans l'attente. Et l'étape inutile, une fois codée, ne se retire plus sans projet.

NE GARDER AUCUN ÉTAT INITIAL
Le gain est réel et ne se montre pas. On ignore si l'automate a supprimé le travail ou l'a reporté sur ceux qui traitent ses refus.

LA PHRASE À RETENIR
On audite le trajet du dossier, pas le travail des gens. Et on supprime avant d'automatiser.