

LA DETTE DE PROCESSUS

Chaque incident se solde par l'ajout d'un contrôle ou d'une exception. Le contrôle reste, l'incident non. Au bout de quelques années, le processus est devenu impossible à apprendre, à tester et à automatiser. Cette dette ne figure dans aucun compte, et elle se mesure en quatre chiffres.

AUSSI APPELÉ dette organisationnelle, sédimentation des règles, empilement des contrôles

SE PRÉPARE EN 3 h, pour compter les règles, les exceptions et les contrôles ajoutés sur 24 mois **SE FAIT EN** 2 jours de revue par processus, puis une revue annuelle

LEVIER PRINCIPAL Coût **D'APRÈS** la dette technique (W. Cunningham, 1992), transposée aux processus **VOIR AUSSI** fiches O-49 et O-60

CE QUE ÇA RAPPORTE

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

CE QUE ÇA COÛTE

Coût d'implémentation		Faible
Difficulté d'implémentation		Élevé
Difficulté de maintien		Élevé

Faible Moyen Élevé _____ N/A (sans objet)

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- Un nouvel arrivant met aujourd'hui trois mois de plus qu'il y a quatre ans à devenir autonome.
- Personne ne sait combien de règles s'appliquent à un dossier, et chacun en connaît d'autres.
- Un projet d'automatisation s'arrête sur "il y a trop de cas particuliers".

OÙ PART L'ARGENT

Chaque règle a été ajoutée pour une bonne raison. Aucune n'a de date de fin. L'intérêt se paie en formation, en dossiers hors du chemin normal, et en automatisations qui échouent.

L'ORDRE DE GRANDEUR, À LA LOUCHE

Comptez-le sur vos chiffres. Un ordre de grandeur suffit pour décider d'essayer.

COMBIEN DE FOIS / AN
dossiers qui passent par au moins une exception

×

CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS
surcoût de traitement d'un dossier en exception

×

PART QU'ON ÉVITE
part des dossiers en exception ramenés au chemin normal

=

GAIN / AN
à écrire au crayon, avant d'ouvrir la procédure

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand les règles viennent d'un régulateur et sont tracées comme telles.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

On compte ce qui a été ajouté, on mesure sur un an l'emprunt des exceptions et les détections des contrôles, on retire les mortes sans enjeu grave, on fusionne les doublons, et on date le réexamen des survivantes.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Compter les règles et exceptions de la procédure, et les contrôles ajoutés et retirés sur 24 mois.
- Sur douze mois, combien de dossiers a pris chaque exception, combien d'anomalies a détectées chaque contrôle.
- Retirer en séance celles à zéro, après avoir vérifié la gravité de l'événement couvert.
- Fusionner les doublons, corriger les déclencheurs qui envoient à tort en exception.
- Sur celles qui restent, écrire date de création, raison et date de réexamen.
- Mesurer le délai d'autonomie d'un nouvel arrivant avant et après.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

La procédure, l'historique des incidents sur deux ans, et l'emprunt de chaque exception et les détections de chaque contrôle.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Une règle est retirée, et celui qui l'avait demandée est dans la salle.

3 Les pièges de l'implémentation

Ce qui fait rater, et ce qu'on fait à la place

AU LANCEMENT Demander aux auteurs quelles règles retirer

Chacun défend la sienne, parce qu'elle protège de l'incident qu'il a vécu.

→ Trier sur l'emprunt et les détections, puis peser la gravité de chaque règle à zéro.

AU LANCEMENT Confondre règle réglementaire et règle maison

Le doute suffit à tout conserver, et la revue s'arrête au bout d'une heure.

→ Marquer chaque règle du texte qui l'impose, ou de la date et du nom de qui l'a créée.

PENDANT Répondre à un incident par un contrôle

Un incident de variation courante n'a pas de cause propre. Le contrôle n'empêchera rien, et restera.

→ Séparer d'abord le bruit du signal avec une carte de contrôle (fiche O-18).

PENDANT Retirer la règle sans prévenir

Le premier incident suivant la fera revenir, doublée d'un contrôle supplémentaire.

→ Annoncer le retrait, sa raison, et ce qu'on regardera pendant trois mois pour le vérifier.

DANS LA DURÉE Ne pas dater les règles survivantes

Elle ne meurt jamais : personne n'a intérêt à être celui qui l'a retirée.

→ Date de création, raison, date de réexamen. Les trois sur la même ligne que la règle.

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le traitement des souscriptions d'un assureur, 24 600 dossiers par an, 48 gestionnaires.

CE QUI CLOCHE

Un projet d'automatisation s'est arrêté sur le constat qu'il y avait trop de cas particuliers.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le taux de conformité aux procédures. Il montait à mesure que les procédures s'allongeaient.

LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant d'ouvrir la procédure.

214 règles actives, 62 pages de procédure

34 / 2 contrôles ajoutés et retirés sur 24 mois

26% des dossiers passent par au moins une exception

52€ l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

L'emprunt des exceptions, les détections des contrôles, le retrait des règles mortes, la fusion des doublons.

LE DÉCLENCHEUR

Un projet d'automatisation abandonné, avec pour seule conclusion qu'il y avait trop de cas particuliers.



LE GESTE

Sur douze mois, chaque exception rapprochée des dossiers qui l'ont empruntée, chaque contrôle des anomalies qu'il a détectées.



CE QU'ILS ONT VU

Quatre-vingt-six règles n'avaient servi aucune fois. Onze, nées d'un même incident, envoyaient en exception des dossiers ordinaires.



LA DÉCISION

Soixante-dix-neuf retirées (sept gardées pour leur gravité), les onze fusionnées en quatre aux déclencheurs resserrés, réexamen daté partout.

1 · VINGT-QUATRE MOIS D'EMPRUNTS, DEUX REMBOURSEMENTS



Le taux d'intérêt

Chaque condition binaire ajoutée double, au pire, le nombre de chemins à vérifier.

Le calcul est littéral, et c'est ce qui rend le processus instable, puis inautomatisable.

CE QUI REND LA DETTE INVISIBLE

Ajouter un contrôle se décide en réunion. Le retirer demande d'assumer l'incident qu'il était censé empêcher.

2 · LES QUATRE COMPTEURS DE LA DETTE

Règles actives dans la procédure

128 214 règles

Dossiers passant par une exception

14 26 %

Semaines avant qu'un arrivant soit autonome

8 14 semaines

Pages de procédure à connaître

34 62 pages

■ avant la revue ■ après la revue : règles mortes retirées, doublons fusionnés

LA RÉGLE QUI EMPÊCHE LA DETTE DE REVENIR

Chaque règle porte sa date, sa raison, et la date où on la réexamine.

Sans date de réexamen, une règle ne meurt jamais : personne n'a intérêt à être celui qui l'a retirée.

À gauche l'accumulation sur vingt-quatre mois et son taux d'intérêt, à droite les quatre compteurs, avant et après la revue.

Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Retirer les contrôles sans détection allège chaque dossier. Heures chiffrées : doublons et déclencheurs corrigés.

CE QUI EST LIBÉRÉ

2310 à 3050 h / an

hypothèse : 35 à 46 % des 6 610 h de surcoût (6 396 dossiers × 62 min)

EN VALEUR

120 000 à 159 000 € / an

heures libérées × 52 € l'heure, coût complet

CE QUE ÇA FINANCE

6 semaines par recrutement

autonomie ramenée de 14 à 8 semaines, sur 11 recrutements par an

LE RATIO QUI CHANGE

26 → 14 %

de dossiers passant par au moins une exception

Le vrai gain : moins de cas particuliers, un chemin normal assez standard pour être automatisé (fiche O-25).