flowlysis.

LE DÉTROMPEUR

Un détrompeur contrôle chaque dossier au moment où l'erreur se fait, et l'arrête ou la signale avant qu'elle n'atteigne le client. Il ne compte ni sur la vigilance ni sur un contrôle en bout de chaîne, et la matrice auto-qualité dit où le placer.

AUSSI APPELÉ poka-yoke, anti-erreur, mistake-proofing, matrice auto-qualité

PRINCIPE QU'IL APPLIQUE ne pas transmettre un défaut, fiche P-22, problèmes visibles, fiche P-11 **SE PRÉPARE EN** 4 à 8 semaines de relevé des erreurs, sans nom

SE FAIT EN quelques jours par détrompeur, puis une revue par mois **LEVIER PRINCIPAL** Qualité (FTR)

CE QUE ÇA RAPPORTE		CE QUE ÇA COÛTE	
Impact sur le TTM	Moyen	Coût d'implémentation	Faible
Impact sur la qualité (FTR)	Élevé	Difficulté d'implémentation	Moyen
Impact sur l'Opex / Capex	Moyen	Difficulté de maintien	Moyen

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

- La même erreur revient chaque mois, et la réponse est une note de rappel de plus.
- Les erreurs se découvrent au contrôle par sondage, ou quand le client appelle.
- Le service qui n'a déclaré aucune erreur cette année est cité en exemple.

OÙ PART L'ARGENT

Une erreur arrêtée là où elle naît coûte une minute. Vue par le client, elle coûte la reprise, l'appel, le courrier, et parfois le client. Entre les deux, chaque étape a travaillé sur un dossier déjà faux.

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		CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS		PART QU'ON ÉVITE		GAIN / AN
erreurs d'une même nature vues par le client	×	reprise, appel et courrier × coût horaire complet	×	part que le détrompeur arrête à la source	=	**à écrire au crayon, après le relevé**

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Pour une erreur de jugement, une appréciation de risque par exemple. Elle se travaille par le standard et la formation (fiche O-17), pas par un contrôle automatique.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

L'erreur est inévitable, le défaut ne l'est pas : c'est l'erreur qui arrive au client. Chaque étape refuse un dossier faux, n'en produit pas, n'en transmet pas.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

1. Relever sans nom chaque erreur et chaque presque-incident, comme le courrier presque parti au mauvais client.
2. Placer chacune dans la matrice : en ligne l'étape où elle naît, en colonne celle où on la voit.
3. Compter aussi celles du client : le regarder remplir le formulaire, et noter où il bute.
4. Prendre les cases loin de la diagonale, d'abord la colonne du client.
5. Essayer les cinq gestes du schéma dans l'ordre, de supprimer à atténuer.
6. Bloquer si l'erreur coûte cher et se vérifie sans ambiguïté, sinon avertir.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Une feuille de relevé à chaque poste, et l'accord écrit qu'elle ne juge personne : selon la règle 94/6 de Deming, presque toutes les erreurs viennent du système.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Le premier mois, le nombre d'erreurs déclarées monte, et personne n'est convoqué.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT — Chercher qui s'est trompé
Le relevé devient une liste de noms. Le mois suivant, plus rien n'est déclaré.
→ Relever sans nom, et demander ce qui a rendu l'erreur possible.

AU LANCEMENT — Ajouter un contrôle en bout de chaîne
Le contrôleur trouve et corrige, et l'erreur continue de naître au même endroit.
→ Détecter à l'étape où l'erreur naît, et lui renvoyer chaque cas.

PENDANT — Tout rendre obligatoire
Vingt champs bloquants : on saisit n'importe quoi pour passer, et les données se salissent.
→ Bloquer peu, ce qui coûte cher et se vérifie sans doute. Avertir pour le reste.

PENDANT — Accuser le client
Formulaire mal rempli, relance, pénalité. L'année suivante, il se trompe au même endroit.
→ Supposer qu'il veut réussir, et corriger le formulaire là où il bute (fiche O-31).

DANS LA DURÉE — Arrêter l'erreur sans chercher d'où elle vient
Le détrompeur se déclenche cent fois par mois, et plus personne ne regarde pourquoi.
→ Compter les déclenchements, et remonter à la cause chaque mois (fiche O-10).

4 Exemple

Cas type du tertiaire, du constat au résultat

LA SITUATION DE DÉPART

L'OBJET
L'adhésion individuelle à une mutuelle santé, du formulaire à la carte de tiers payant.

CE QUI CLOCHE
Une adhésion sur onze est reprise après l'envoi de la carte, souvent au comptoir de la pharmacie.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT
Le contrôle par sondage, stable à 2 % d'erreurs. Il ne comptait pas ce qui lui échappait.

LES CHIFFRES DE DÉPART, TIRÉS DE LA GESTION

18 000	adhésions par an
9 %	reprises après l'envoi de la carte
50 min	par reprise, appel et nouvelle carte compris
52 €	l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Huit semaines de relevé sans nom, une matrice au mur, puis trois détrompeurs dans l'outil de gestion.

LE DÉCLENCHEUR La troisième note de rappel de l'année, sans effet sur les reprises. ▶ **LE GESTE** Huit semaines de relevé, chaque erreur placée dans la matrice. ▶ **CE QU'ILS ONT VU** Six erreurs sur dix arrivaient jusqu'à l'adhérent. Trois causes en faisaient 72 %. ▶ **LA DÉCISION** Trois détrompeurs sur les trois causes, dans l'outil de gestion.

CE QUE ÇA A DONNÉ

930 à 1 110	Les reprises évitées par an : 18 000 × 9 % = 1 620, 72 % dues aux trois causes, dont 80 à 95 % arrêtées (hypothèse).
780 à 920 h	Le temps rendu par an : 930 à 1 110 reprises × 50 min, soit 40 000 à 48 000 € à 52 € l'heure.
9 % → 2,8 à 3,8 %	Les adhésions reprises : il en reste 1 620 moins les reprises évitées, soit 510 à 690 sur 18 000.
14 000 €	Ce que ça a coûté : trois règles paramétrées dans l'outil en trois semaines, payées en 3,5 à 4,2 mois de temps rendu.

Refaites-le avec vos erreurs : huit semaines de relevé, chacune placée où elle naît et où on la voit. La colonne client désigne vos premiers détrompeurs.

1 · DEUX FAMILLES, TROIS FAÇONS DE DÉTECTER

	BLOQUER · le dossier ne passe pas	AVERTIR · on le signale
Par la forme le format est-il bon ?	L'IBAN est refusé tant que sa clé de contrôle est fausse.	L'adresse inconnue du référentiel s'affiche en orange.
Par le compte rien ne manque ?	Rien ne part tant qu'une pièce de la liste attendue manque.	« 7 pièces sur 8 » s'affiche en tête du dossier.
Par la séquence toutes les étapes ?	« Valider » reste grisé tant que la relecture n'est pas cochée.	La liste de clôture rappelle l'étape sautée avant l'envoi.

Il contrôle chaque dossier, ne compte sur la mémoire de personne, et n'agit que sur l'anomalie.

CINQ GESTES LE LONG DU PARCOURS, DU PLUS FORT AU PLUS FAIBLE

AVANT			PENDANT		APRÈS
Supprimer plus de ressaisie	**Remplacer** calcul automatique	**Faciliter** liste de valeurs	**Détecter** champ obligatoire		**Atténuer** relecture croisée

On essaie d'abord le geste de gauche. Une note de rappel n'est pas un détrompeur.

2 · LA MATRICE DU CAS, HUIT SEMAINES

où elle naît ↓ / où on la voit →	réception	saisie	validation	adhérent
l'adhérent	60	35	15	95
la saisie		20	25	110
la validation			15	45

en vert : vue là où elle naît — 250 erreurs sur 420 vues par l'adhérent

LES TROIS CAUSES DE LA COLONNE ADHÉRENT

70 IBAN faux : clé vérifiée à la saisie	bloquer, forme
80 ayants droit oubliés : carte retenue	bloquer, compte
30 dates d'effet fausses : alerte	avertir, forme

180 sur 250, soit 72 % de ce que voyait l'adhérent.

À gauche les deux familles et les trois façons de détecter, puis les cinq gestes du plus fort au plus faible. À droite la matrice du cas et les trois détrompeurs qu'elle a désignés.

L'exemple est un cas type, reconstruit à partir de situations courantes du tertiaire. Aucune situation client n'y est identifiable.