flowlysis.

UN CONTRÔLE SE JUGE À CE QU'IL ARRÊTE

Chaque contrôle a un propriétaire, une obligation ou un risque qu'il sert, et un compte de ce qu'il arrête, rapporté à ce qu'il coûte. Celui qui n'arrête rien, et qu'aucune obligation n'impose, se retire ou remonte à la source, sur la décision signée de son propriétaire.

AUSSI APPELÉ efficacité des contrôles, rationalisation des contrôles ; control effectiveness **S'APPLIQUE À** tout contrôle, visa ou relecture qui retient un dossier

SE VÉRIFIE EN une journée, en listant les contrôles d'un circuit **OUTIL QUI L'APPLIQUE** la dette de processus, fiche O-28

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

CE QUE ÇA EXIGE	
Ce que ça invalide dans la pratique actuelle	Élevé
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

Chaque contrôle a un propriétaire nommé, l'obligation ou le risque qu'il sert, écrit, et un compte tenu chaque mois : ce qu'il arrête, ce qu'il coûte. Un contrôle qui n'a rien arrêté en un an, et ne sert aucune obligation, se retire ou remonte à la source : son propriétaire décide, et signe. Ce qu'impose un texte reste, et se compte ; le juriste ou le responsable conformité dit lequel, par écrit (fiche C-15).

POURQUOI ÇA MARCHE

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

SI CHAQUE CONTRÔLE EST COMPTÉ les doublons se voient, et ceux qui n'arrêtent rien aussi. ▶ **ALORS** on connaît le prix d'un dossier arrêté : 50 minutes ici, 27 heures là. ▶ **DONC** les heures vont aux contrôles qui arrêtent, et le risque reste couvert, avec une mesure.

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 contrôle de plus ne peut pas faire de mal. Au prochain audit, on sera couverts. »

OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Un contrôle contre un événement rare et grave, une fraude ou un nom sous sanction, peut ne rien arrêter pendant des années. On vérifie alors qu'il arrêterait, avec des dossiers témoins. Hors obligation, il se pèse au risque chiffré (fiche O-74).

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 **Demandez la liste des contrôles d'un circuit.**
Une ligne par contrôle : propriétaire, ce qu'il sert, ce qu'il a arrêté.
× « Il faudrait demander à chaque service. »

Demandez ce qu'a arrêté la relecture de la conformité le mois dernier.
Un nombre de dossiers, et le type d'erreur.
× « 500 dossiers relus. »

Demandez à quoi sert le dernier contrôle ajouté.
Le texte ou le risque, et la date où l'on refera le compte.
× « Après un incident, il y a cinq ans. Personne ne sait plus lequel. »

Suivez un dossier, et comptez qui vérifie la même pièce.
Une seule étape, celle où la pièce entre.
× Trois services la vérifient, chacun « au cas où ».

DANS LA DURÉE **Demandez le dernier contrôle retiré.**
Une date, une signature, et le compte qui l'a justifié.
× Aucun : chaque audit en ajoute un.

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 couper des contrôles pour gagner du temps
Les deux allègent le circuit.
→ On retire sur un compte, hors obligation, après avoir pesé la gravité du risque. Le contrôle qui arrête beaucoup signale un défaut né plus haut : on le traite là, avant d'alléger (fiche P-22).

Ce n'est pas compter les contrôles faits
Les deux donnent un chiffre.
→ « 6 000 dossiers relus », ou une case cochée, dit que le contrôle a eu lieu, pas qu'il a servi.

Ce n'est pas un objectif de rejets
Les deux suivent ce qu'un contrôle arrête.
→ Fixé en cible, le chiffre se fabrique : on rejette pour l'atteindre. Le compte éclaire la décision du propriétaire, il ne note personne (fiche P-12).

Ce n'est pas un vote en comité
Les deux réunissent les avis.
→ L'audit et le comité donnent leur avis par écrit. Hors obligation, le propriétaire du contrôle décide de son sort et signe, comme pour un risque gardé (fiche P-14).

4 D'où ça vient, et un exemple

L'origine, puis le principe à l'œuvre

ORIGINE

Shingo classait les contrôles du moins au plus efficace : trier le travail fini, informer le processus, vérifier avant le geste.

IMAGINONS… Une banque ouvre 6 000 comptes professionnels par an ; 600 dossiers arrivent mal saisis. Cinq contrôles se suivent, jamais comptés.

SANS LE PRINCIPE Le conseiller en arrête 480. Trois relectures ensuite : 1 600 h pour 90 de plus. 30 comptes s'ouvrent faux.

AVEC LE PRINCIPE La conformité écrit que revérification et double visa ne servent aucune obligation ; leurs propriétaires les retirent. Le guichet vérifie trois points de plus ; la conformité relit un dossier sur dix. 887 h au lieu de 2 260, 27 comptes faux.

POUR ALLER PLUS LOIN

fiche O-28, La dette de processus
fiche P-22, Ne pas transmettre un défaut

LE MOT JUSTE

Dire ce qu'un contrôle arrête, pas ce qu'il couvre : couvrir se déclare, arrêter se compte.

CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

L'ouverture des comptes professionnels d'une banque, sans et avec le principe.

SANS LE PRINCIPE · CINQ CONTRÔLES, AUCUN COMPTÉ

Conseiller	Revérification	Conformité	Double visa	Filtrage noms	Client
400 h par an **arrête 480**	500 h par an **arrête 60**	800 h par an **arrête 30**	300 h par an **arrête 0**	automatique **arrête 0**	comptes ouverts **30 faux**
50 min par arrêt	8,3 h par arrêt	26,7 h par arrêt	rien en 18 mois	jamais testé	3 h à reprendre

2 000 h de contrôle pour 600 dossiers faux : 570 arrêtés, 30 comptes ouverts faux
Trois contrôles vérifient les mêmes pièces ; aucun n'a de propriétaire qui compte

AVEC LE PRINCIPE · LE PROPRIÉTAIRE, NOMMÉ SOUS SON CONTRÔLE, COMPTE ET DÉCIDE

Conseiller	Revérification	Conformité	Double visa	Filtrage noms	Client
500 h par an **arrête 570**	retirée, signée 0 h	1 dossier sur 10 **200 h · 3**	retiré, signé 0 h	gardé, testé **8 h par an**	comptes ouverts **27 faux**
le réseau	les opérations	la conformité	le réseau	la conformité	

Les trois erreurs qu'arrêtaient revérification et relecture passent dans la liste du conseiller
L'échantillon mesure le guichet : s'il trouve 12 dossiers faux au lieu de 3, le guichet a lâché

708 h de contrôle : 573 dossiers faux arrêtés, 27 comptes ouverts faux, contre 30

MÊMES 6 000 DOSSIERS PAR AN, MÊMES 600 DOSSIERS FAUX	SANS	AVEC
Heures de contrôle, par an	2 000 h	708 h
Corrections au guichet et renvois, par an	170 h	98 h
Comptes ouverts sur un dossier faux, et leur reprise	30 · 90 h	27 · 81 h
Temps total, par an	2 260 h	887 h

Sans : 6 000 × (4 + 5 + 8 + 3 min) = 2 000 h ; 480 × 10 min + 90 × 1 h = 170 h ; 30 × 3 h = 90 h.
Avec : 6 000 × 5 min + 600 × 20 min + 4 tests × 2 h = 708 h ; 570 × 10 min + 3 × 1 h = 98 h ; 27 × 3 h = 81 h.
Hypothèses : revérification et relecture arrêtent la moitié de ce qui leur arrive ; guichet 80 → 95 %.
L'échantillon, relu en 20 min, trouve ce qu'il voit ; arrêt au guichet 10 min, renvoi 1 h, reprise 3 h.
Erreurs de saisie (mandat, code d'activité, signataire), pas d'identité ; 400 h ÷ 480 = 50 min par arrêt.

QUAND LE PRINCIPE EST TENU

CHAQUE CONTRÔLE
un propriétaire, ce qu'il sert, ce qu'il arrête.

LA MÊME PIÈCE
vérifiée une fois, là où elle entre.

UN CONTRÔLE AJOUTÉ
avec la date où l'on refera son compte.

LE RETRAIT
décidé et signé par son propriétaire.

QUAND IL NE L'EST PAS

CHAQUE CONTRÔLE
« c'est la conformité ».

LA MÊME PIÈCE
vérifiée par trois services.

UN CONTRÔLE AJOUTÉ
à chaque audit, jamais retiré.

LE RETRAIT
personne ne veut l'avoir signé.

Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

CE QU'ON ABANDONNE
La relecture de tous les dossiers, et le double visa ajouté après un audit ; cet audit donne son avis écrit avant le retrait. Le conseiller passe une minute de plus par dossier : 100 h par an.

L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER
Les dossiers relus par la conformité : de 6 000 à 600 par an. Les dossiers rendus au client dès le guichet : de 480 à 570, et le premier rendez-vous s'allonge. Le temps total, lui, tombe de 2 260 à 887 h.

CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ
Retirer sans donner au conseiller les trois erreurs : 120 dossiers faux passent le guichet, l'échantillon en rattrape 12, et 108 comptes s'ouvrent faux. Ou retirer l'échantillon : plus rien ne mesure le guichet.

LA PHRASE À RETENIR
Un contrôle qui n'arrête rien, et n'arrêterait rien, coûte sans protéger. Son propriétaire le compte, et décide.