



SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS LEAN

70 % PLUS RAPIDE



leanagility.com
613-266-4653

Résumé

- Un département du gouvernement fédéral a utilisé la pensée Lean pour accélérer son processus de subventions et de contributions, qui est passé d'un cycle de 24 semaines à seulement sept semaines, soit une réduction de 70 %
- Ce résultat a été obtenu sans que personne ne travaille plus dur, sans héroïsme, ce qui a contribué à une augmentation de 300 % du moral du personnel
- En outre, le fait que les demandeurs retenus obtiennent leurs fonds beaucoup plus rapidement leur donne plus de temps pour mettre en œuvre des programmes, apportant ainsi une plus grande valeur ajoutée à leurs communautés cibles

LEAN AGILITY[†]

Voici l'histoire d'un département du gouvernement fédéral qui souhaitait améliorer la manière dont il accordait des subventions et des contributions.

Le département était confronté à cette situation : il avait une norme de service de 24 semaines pour répondre aux demandeurs, qu'il respectait généralement, mais non sans l'héroïsme et la frustration de ses employés. Il a également dû faire face à des plaintes de la part des demandeurs et du gouvernement canadien. Les demandeurs ont signalé que les retards dans les réponses aux demandes de financement avaient un impact négatif sur leur capacité à planifier et à exécuter des programmes, et que les exigences de son programme de financement n'étaient pas claires. Le gouvernement canadien - le « patron » de cette organisation - faisait pression sur le département pour qu'il réduise sa norme de service à 10 semaines, ce qui, à l'époque, était considéré comme « impossible ». Les employés se sentaient pris entre deux feux, ce qui entraînait une augmentation de stress et de tension, ainsi que le sentiment d'être sous-estimés.

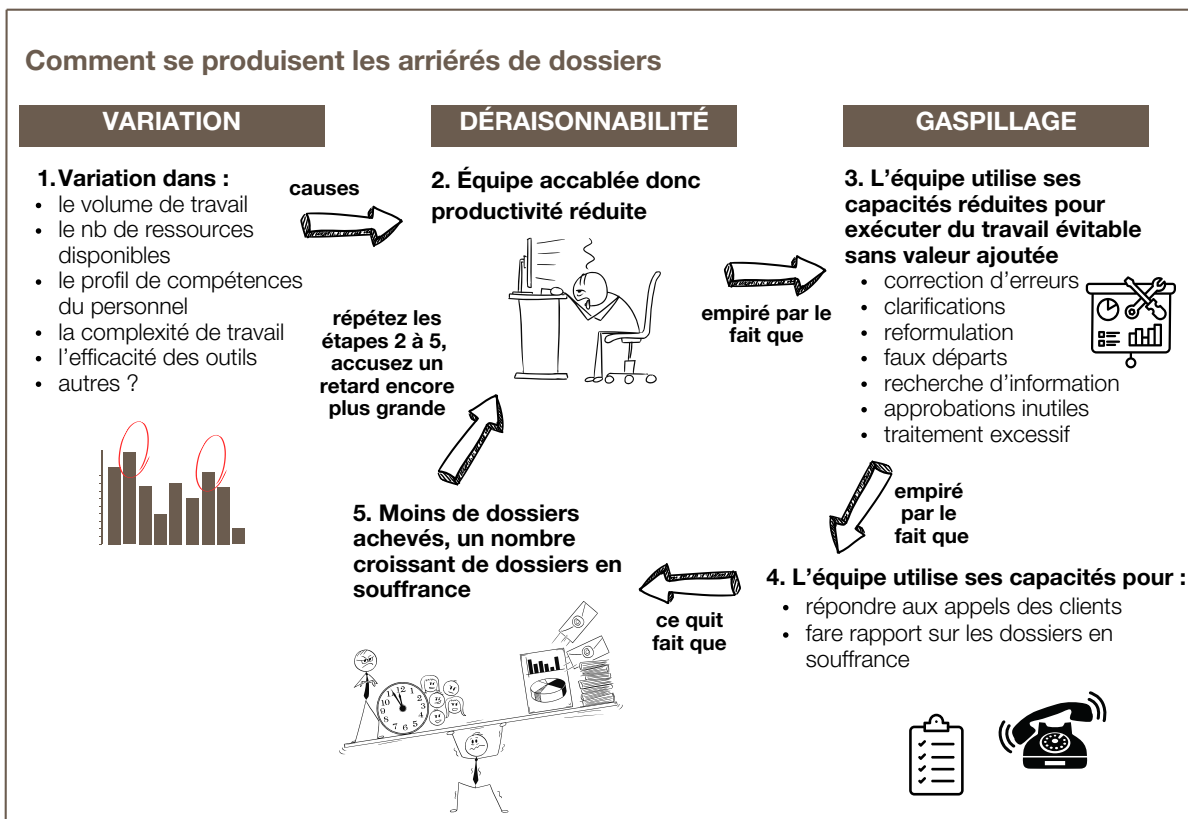
Pour résoudre ce problème, l'organisation a organisé un cours de formation sur les principes de base du Lean et un atelier d'amélioration de cinq jours. L'objectif était de documenter, de bien comprendre et d'identifier les obstacles au flux, en vue de supprimer les activités sans valeur ajoutée dans le processus de la demande de tous les points de vue : demandeurs, employés et direction. Les objectifs étaient de :

1. Réduire les délais de livraison de 50 %
2. Réduire le stress et la frustration des demandeurs et des employés, et
3. Libérer le temps des employés pour leur permettre de mieux comprendre les besoins des demandeurs et d'établir un meilleur contact avec eux

L'approche est fondée sur le principe qu'un mauvais processus l'emporte toujours sur une bonne personne. Même si les employés sont désireux, voire passionnés, par l'idée de faire ce qu'il y a de mieux, sans le soutien et la structure adéquats, c'est au mieux difficile et parfois même impossible.

L'autre réalité fondamentale est que les processus sont souvent invisibles. Combien de fois le personnel effectue-t-il des tâches sans valeur ajoutée simplement parce qu'il essaie de garder la tête hors de l'eau ? Et qui comprend vraiment l'objectif global de l'organisation et comment y contribuer ? Pour toutes les procédures, lignes directrices et pratiques utilisées dans le travail quotidien, quel est l'objectif réel qu'elles visent - et quelle est leur efficacité ? Souvent, les réponses à ces questions ne sont pas claires.

Un système de travail souffre souvent d'une chaîne d'événements qui réduit la productivité et ralentit la livraison aux clients, créant ainsi un sentiment d'accablement et de frustration, comme le montre le diagramme ci-dessous. L'examen de la façon dont un arriéré de dossiers se développe illustre ce phénomène.



La première étape consiste à comprendre ce qu'est réellement le processus actuel. Non pas ce qu'il est censé être ou ce que les gens pensent qu'il est, mais ce qu'il est vraiment. Comment ? En réunissant les bonnes personnes dans une salle et en schématisant le processus à l'aide de tableaux blancs et des notes autocollantes. En soi, c'est souvent une révélation pour les participants. Plus important encore, elle ouvre la voie à l'identification collective des principaux points de douleur, qui peuvent être analysés plus en détail afin de découvrir les causes profondes de ces problèmes et, en fin de compte, d'élaborer des contre-actions potentielles pour y remédier.

À l'issue de cette phase, l'organisation a identifié cinq interruptions fondamentales du flux :

1. Des attentes peu claires de la part de la direction
2. Chevauchement des dates de soumission des demandes de financement
3. Mauvaise qualité des demandes
4. Boucles d'examen multiples
5. Gestion inadéquate des personnes et des priorités

Fondamentalement, il y avait donc trois domaines problématiques : (a) structurel, dans la mesure où l'organisation fixait des dates de soumission contradictoires ; (b) le manque de confiance entre la direction et les employés, principalement dû à des attentes peu claires ; et (c) une communication peu claire et inadéquate avec les demandeurs. Cette situation a nécessité des solutions partielles de la part de toutes les parties prenantes : les demandeurs, les cadres supérieurs, les cadres moyens et les employés.

Pour résoudre le problème, l'équipe a proposé les solutions suivantes :

- Échelonner les dates de soumission dans la mesure du possible : alors que les projets ponctuels doivent toujours être examinés par lots en raison de la disponibilité limitée des fonds - et donc d'une date de soumission fixe - les demandes liées à des projets pluriannuels en cours pourraient être réparties sur l'année afin d'équilibrer la demande sur l'équipe
- Révisions du contenu et utilisation normalisés des outils : si tout le monde travaille avec les mêmes outils, il y a une plus grande clarté sur ce qui est requis et, par conséquent, les conclusions et les recommandations seront plus homogènes
- Examiner les rôles et les responsabilités : les demandeurs sollicitent ; les analystes analysent ; et la direction approuve. Cela semble simple, mais souvent ces rôles deviennent flous ou dupliqués lorsqu'il y a un manque de clarté et/ou de confiance
- Développer un environnement plus confiant : à bien des égards, il s'agit d'un résultat des trois premières solutions, mais également extrêmement important en soi. Des demandes de bonne qualité se traduisent par des analyses de meilleure qualité et plus efficaces ; des analyses de meilleure qualité entraînent moins d'interventions de la part de la direction ; moins d'interventions de la part de la direction entraîne une plus grande responsabilisation des employés. Plus de confiance et beaucoup moins de travail pour tout le monde ! Stephen M. R. Covey parle d'un « dividende de la confiance » dans son livre *The Speed of Trust* : plus la confiance augmente, plus la vitesse augmente et plus les coûts diminuent

SOLUTIONS PROPOSÉES

- Échelonner les dates de soumission
- Un contenu à l'épreuve des erreurs et une utilisation standardisée des outils
- Rôles et responsabilités plus clairs
- Meilleur niveau de confiance

Si les obstacles susmentionnés ont ralenti le processus, des problèmes consécutifs propres aux travaux à évolution lente en ont exacerbé l'impact. Voici quelques problèmes qui surviennent dans les dossiers datant de 5 mois (ou plus) et qui ne se produisent généralement pas dans les dossiers datant de 7 semaines :

- La direction a le temps de reconsidérer le fonctionnement du programme, et donc de changer d'avis sur la portée et les détails = nouvelle rédaction, nouvelle approbation de la documentation
- Dépassé par les événements - la situation et les exigences changent = le programme doit être considérablement réécrit et approuvé à nouveau, ou annulé, ce qui réduit à néant les efforts investis jusqu'à présent

- Roulement du personnel - le personnel part et est remplacé = le programme consacre du temps à l'intégration du nouveau personnel au lieu d'exécuter les programmes
- « Où sont mes affaires ? » / La chasse aux progrès - un dossier de 7 semaines nécessite peu de mise à jour de l'état d'avancement ou de rapports d'avancement pour les demandeurs. Plus le dossier est lent, plus le programme consacre d'efforts à répondre aux demandes de renseignements sur l'état d'avancement et à fournir des rapports d'avancement = le programme consacre du temps à la mise à jour de l'état d'avancement et à la réponse aux demandes de renseignements au lieu de faire le travail qui fait l'objet de la mise à jour

Approche d'amélioration

L'équipe et ses dirigeants ont fait appel à Lean Agility pour les guider dans leur projet d'amélioration des processus Lean en utilisant l'approche en 5 étapes connue sous le nom de DMAAC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler/Continuer à Améliorer) - l'approche la plus éprouvée en matière d'amélioration des processus pour un projet.

Cette méthodologie permet d'obtenir une adhésion maximale, garantissant que l'analyse et les solutions produiront des résultats, contrairement à un exercice superficiel et hâtif qui fournit des solutions qui ne résolvent pas les problèmes clés et qui ne sont pas mises en œuvre.

ÉTAPE 1 DÉFINIR	ÉTAPE 2 MESURER	ÉTAPE 3 ANALYSER	ÉTAPE 4 AMÉLIORER	ÉTAPE 5 CONTRÔLER/ CONTINUER À AMÉLIORER
Définir la charte/le mandat du projet, former le personnel, collecter des informations, planifier le projet et créer une dynamique	Rendre visible le processus actuel et ses performances afin de pouvoir les analyser	Appliquer diverses analyses au processus afin de déterminer les principales causes profondes qui doivent être résolues	Identifier les gains rapides et les solutions plus vastes, les documenter, les tester et ajuster jusqu'à ce qu'ils fonctionnent dans la vie réelle ; créer un plan de réaliste de mise en œuvre	Intégrer les nouvelles améliorations et créer des routines d'amélioration et de résolution des problèmes, ainsi qu'une gestion visuelle pour continuer à s'améliorer
<ul style="list-style-type: none"> • Situation actuelle • Problèmes à résoudre • Objectifs/portée • Équipe de projet • Plan du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Recueillir les données (effort, temps écoulé, qualité) • Schématiser le processus • Premières conclusions • Voix de l'employé • Voix du client 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser le processus en appliquant 6-7 tests • Trouver les causes profondes des problèmes clés 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les gains rapides • Identifier et documenter 5-7 solutions majeures en tant qu'expériences A3 • Prioriser et planifier les solutions • Mettre en œuvre et tester les solutions • Ajuster et mettre en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une amélioration continue • Créer des outils, une gestion visuelle et des routines qui permettront de maintenir les améliorations
Niveau d'effort approximatif				
2 jours	2 jours	3 jours	3-5 jours	3-5 jours

Résultats

Les résultats ont été non seulement significatifs, mais aussi durables et cumulatifs. Et, plus important encore, ils ont été obtenus sur place, sans qu'il soit nécessaire de faire appel à un facilitateur externe. En voici quelques exemples :

Après neuf mois

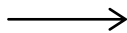
1. Une amélioration de 92 % de la rapidité des demandes, mesurée par le temps nécessaire à leur traitement. Avant l'atelier, le délai moyen de traitement était de 19 jours en raison de la nécessité de clarifier/augmenter les informations soumises. Neuf mois plus tard, le délai de traitement était de 1,5 jour
2. Une réduction de 50 % du temps nécessaire à l'approbation de la direction - de 23 jours à 11,5 jours
3. Une réduction de 64 % du délai d'exécution au sein du département - de 21 semaines à 7 semaines
4. Une réduction de 50 % du temps de réponse global au demandeur (y compris le niveau d'approbation le plus élevé) - de 27,5 semaines à 13,5 semaines
5. Amélioration du moral des employés de 1/5 à 4/5 selon un baromètre interne

Après 23 mois

1. Niveaux d'approbation effectifs ramenés à des niveaux inférieurs, grâce à la réduction des erreurs et à la formation ciblée des employés. Bien que cela n'ait pas été mesuré de manière explicite, cela reflète de manière anecdotique un niveau de confiance plus élevé au sein du département
2. Rationalisation des processus consultatifs
3. Une approche d'analyse à plusieurs niveaux basée sur la complexité et les problèmes du dossier plutôt qu'une approche unique, ce qui se reflète dans la réduction des délais d'exécution et de l'intervention de la direction
4. Une nouvelle réduction du délai global de réponse aux demandeurs, qui est passé de 11,5 semaines à 10 semaines.
5. Un état d'esprit d'amélioration continue croissant et soutenu et l'utilisation d'outils, de techniques et de principes tels que la gestion visuelle, les réunions de synthèse et l'apprentissage proactif

Facteurs de réussite :

Mettre l'accent sur le processus



S'éloigner de la catégorisation (intuitive) entre les employés « vedettes » et les employés « peu performants » pour améliorer le processus pour tous les employés

Conclusions fondées sur des preuves



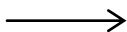
Tout le monde - candidats, employés ou direction - n'était pas d'accord le premier jour, mais les éléments factuels ont permis de tirer des conclusions communes et un dialogue constructif sur ce que l'équipe souhaite faire différemment. Traiter les solutions potentielles comme des expériences a permis d'apprendre et de progresser plus vite et mieux

Une volonté réelle de toutes les parties prenantes d'améliorer la situation



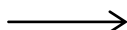
S'éloigner de la tendance à blâmer les autres et au contraire aborder les problèmes comme un défi commun

Mise en œuvre de « gains rapides » dès le début



Maintenir l'élan, tout en élaborant des plans de mise en œuvre détaillés pour des solutions à plus long terme

Tirer parti des influenceurs



Non seulement les participants ont appris et appliqué activement ce qu'ils ont appris dans l'atelier, ils l'ont enseigné à leurs collègues une fois de retour à leur bureau. Cela a augmenté de manière exponentielle les chances de succès et a promulgué les tendances dans l'ensemble de l'entreprise