

Éliminer les dossiers en souffrance

Initialement publié (en anglais) dans l'édition de Janvier 2016 Canadian Government Executive

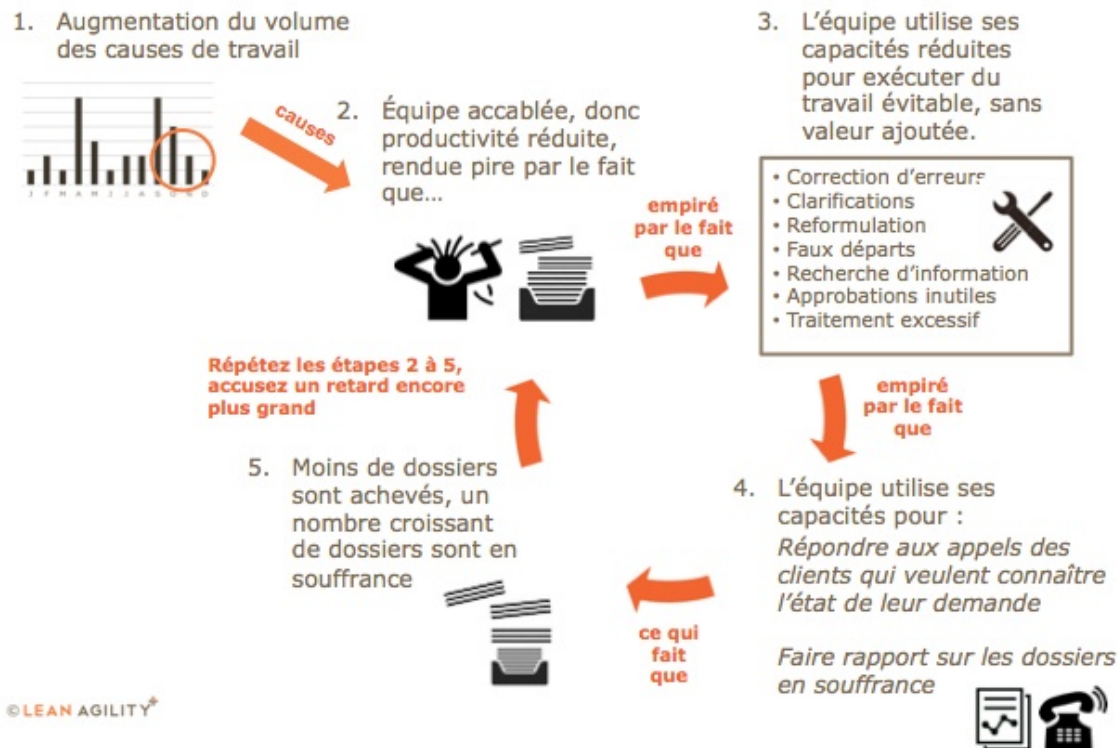
Par Craig Szelestowski

Avez-vous parfois l'impression que le nombre toujours croissant de dossiers non entamés ou inachevés a une vie propre? Il peut être difficile de faire des progrès, surtout si les clients appellent sans cesse, que de nouvelles demandes arrivent et que le personnel est occupé à créer des rapports sur les dossiers en souffrance. Vous embauchez de l'aide temporaire pour résoudre le problème, mais cela ne vous est pas d'un grand secours et vous vous retrouvez avec un personnel démoralisé et encore plus de dossiers en souffrance. Si seulement vous pouviez faire sauter cette accumulation de dossiers à la dynamite!

D'autres personnes l'ont fait, et vous pouvez le faire également – voici comment.

La mentalité Lean vous fournit de la dynamite pour éliminer la spirale d'étapes qui entraînent une accumulation de dossiers en souffrance et les empêcher une fois pour toutes de revenir.

Comment se produisent les accumulations de dossiers en souffrance :



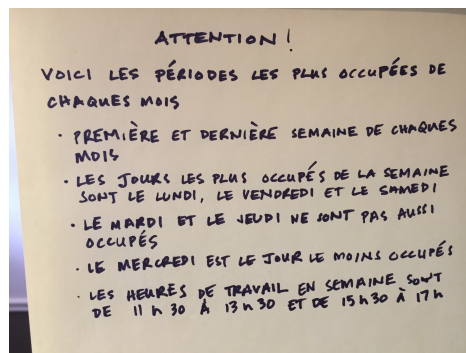
Étape 1. Augmentation de la demande

Dans la méthode Lean, la variation de la demande est un des « gaspillages » clés. J'ai encadré un fonctionnaire d'un ministère des Transports provincial qui avait suivi un cours d'animation Lean que j'ai coenseigné. Il travaillait avec un processus de programme qui octroyait des renouvellements de permis aux entreprises qui exploitent des véhicules commerciaux. Ils avaient plus de 4000 dossiers en souffrance et une période d'attente de plus de 90 jours pour traiter les renouvellements. Le personnel était débordé et les clients, quant à eux, anxieux d'assurer la bonne marche de leurs affaires, étaient mécontents des longs retards. Une des causes de l'accumulation de dossiers en souffrance était la variation de la demande pour les permis pendant les hautes saisons : en avril, quand les entreprises d'aménagement paysager préparent leurs camions pour la nouvelle saison, et en septembre, quand les entreprises de déneigement font la même chose. Il avait beau essayer, le personnel du processus des renouvellements n'arrivait pas à composer avec cette augmentation soudaine de la demande et a accumulé des dossiers en souffrance qu'il a essayé en vain de réduire avant le prochain mois de pointe.

À noter que les graines d'une accumulation de dossiers en souffrance ne sont pas seulement plantées lorsqu'on ignore les « hautes saisons ». Une réduction (ou variation) non prévue du nombre d'employés disponibles pour exécuter le travail peut également entraîner une accumulation de dossiers en souffrance. Quel que soit le cas, la variation de la demande ou du personnel disponible pour faire le travail est là où la spirale commence.

Que pouvez-vous faire au sujet des augmentations de la demande?

- **Déplacez la demande à un moment « plus tranquille » de l'année.** Dans notre étude de cas, le ministère a pu utiliser les lois actuelles pour exiger que les permis soient renouvelés au moment de l'enregistrement du véhicule, répartissant ainsi la demande de façon plus égale sur l'année, en dehors de la haute saison. D'autres unités avec lesquelles nous avons travaillé ont stratégiquement rallongé les permis de 12 mois afin de reporter les renouvellements à des moments moins occupés (p. ex., émettre des permis de 15 mois au lieu de 12 pour faire coïncider les renouvellements avec des périodes plus calmes de l'année).
- **« Poussez » la demande vers une période « plus calme ».** Un employé d'un centre de service provincial a essayé lui-même cette tactique avec la note captée ci-dessus. J'admire l'héroïsme dont cet employé a fait preuve en affichant ce renseignement sur un babillard du centre de service. Haute direction : pourquoi ne pas rendre ce renseignement public afin que les clients puissent décider de reporter leur demande à une période plus tranquille de l'année et profiter ainsi d'un temps d'attente plus court?



- **Éliminer la demande.** Certaines tâches parviennent à s'insérer dans le processus de façon indue. Cela pourrait être dû au fait que certains types de demandes représentent un risque moins élevé et peuvent être traitées par un processus plus simple ou être tout simplement éliminées.

Étape 2. Accablement

La variation de la demande crée une accumulation de dossiers en souffrance, ce qui entraîne un accablement (caractère déraisonnable), un autre gaspillage Lean capital. Lorsqu'on ignore une augmentation du volume de travail (ou une diminution de la disponibilité du personnel), cela a des répercussions significatives sur le personnel. La réaction physiologique naturelle est de « se battre ou fuir ». Cette réaction nous a été très utile il y a longtemps quand la vue d'un tigre dans notre cave a amené notre cerveau à libérer du cortisol et de l'épinéphrine, ce qui nous a donné l'énergie nécessaire pour courir plus vite que le tigre, ou au moins plus vite qu'un autre être humain. Malheureusement, pour les travailleurs modernes du savoir, ces mêmes hormones court-circuitent les parties profondes du cerveau dont nous avons besoin pour effectuer du travail ayant une valeur ajoutée optimale. Les seules fonctions du cerveau qui demeurent intactes sont les fonctions taxonomiques – dresser des listes de choses à faire – mais sans réellement entreprendre les tâches figurant sur la liste. Cela a pour effet de réduire la productivité, juste au moment où les personnes et les équipes ont besoin d'être le plus productifs possible.

Comment pouvez-vous réduire l'accablement?

- **Réduisez la demande** (voir Étape 1)
- **Offrez une formation polyvalente pour équilibrer les tâches** – quand la haute saison arrive, certaines tâches sont touchées plus durement que d'autres. Dans l'exemple du processus de renouvellement des véhicules commerciaux, l'unité a fourni une formation polyvalente au personnel pour que ce dernier puisse assumer des rôles particulièrement touchés par l'accablement, réduire cet accablement et maintenir la productivité.
- **Simplifiez le processus.** Éliminer du processus les étapes (et le travail) qui n'ont aucune valeur ajoutée. Dans l'exemple des renouvellements, les impressions, photocopies et pages couvertures supplémentaires pour les dossiers n'ajoutaient aucune valeur et ont été éliminées du processus, rendant ce dernier plus facile à gérer pour le personnel.
- **Éliminez le travail évitable** et les huit gaspillages Lean abordés dans la prochaine section.

Étape 3. L'équipe utilise ses capacités pour exécuter du travail évitable

Le travail évitable – p. ex., correction d'erreurs ou clarification de l'information – cause des interruptions inutiles au processus, ce qui ne fait qu'exacerber le problème des dossiers en souffrance, un phénomène que John Sneddon appelle « Failure Demand » – une demande

occasionnée par l'omission de faire quelque chose ou le fait de l'avoir mal faite. En examinant le profil des appels reçus, l'équipe des renouvellements a découvert que les formulaires de demande de permis étaient difficiles à comprendre. Après avoir redessiné le formulaire pour le rendre plus convivial et réduire les erreurs et les demandes de clarification, une importante proportion du travail évitable a disparu et, du même coup, leur capacité de réduire le nombre de dossiers en souffrance a augmenté.

Comment pouvez-vous réduire le travail évitable et les huit gaspillages?

- **Faites appel à un mentor/animateur Lean** (un fonctionnaire ou un animateur externe possédant une solide feuille de route en administration publique allégée) pour animer une séance d'amélioration. Le fonctionnaire qui mène la charge au ministère provincial a suivi un cours d'animation que je coenseignais et il a dirigé l'événement d'amélioration de processus pour susciter l'acceptation, schématiser le processus, repérer les étapes sans valeur ajoutée et les sources de travail évitable, et les éliminer en utilisant la pensée Lean et la boîte à outils Lean.
- **Apprenez votre équipe** à reconnaître le travail évitable et les huit gaspillages – puis créez des habitudes pour les éliminer jusqu'à ce que cela devienne une seconde nature. L'équipe de notre étude de cas a commencé à tenir des réunions quotidiennes debout de 10 minutes pour repérer et éliminer le gaspillage.

Étape 4. L'équipe utilise ses capacités pour donner suite aux demandes de renseignements des clients et pour faire rapport sur les dossiers en souffrance

Les clients mécontents appellent ou envoient des courriels pour se plaindre ou pour s'enquérir de l'état de leur demande. C'est un travail tout à fait évitable créé principalement par un défaut du processus qui a fait en sorte que le produit final n'a pas pu être livré au client à temps. En accélérant le processus et en utilisant les capacités libérées pour exécuter le travail, vous pouvez réduire le nombre d'appels reçus et briser la spirale des dossiers en souffrance.

Comment pouvez-vous réduire les efforts déployés pour répondre aux appels de clients qui veulent s'enquérir de l'état de leur demande et pour faire rapport sur les dossiers en souffrance?

- **Améliorez le processus**, abordez les variations dans la demande, réduisez l'accablement, et éliminez le travail évitable afin que les clients puissent obtenir ce dont ils ont besoin plus vite.

Post-scriptum

Éliminer les dossiers en souffrance revient habituellement à aborder trois grands facteurs :

1. Les augmentations non abordées de la demande de la part des clients ou de la diminution du personnel disponible, ce qui cause
2. De l'accablement, réduisant ainsi la productivité, qui est encore plus compromise par

3. Le travail évitable et les activités sans valeur ajoutée qui, ensemble, causent une spirale descendante de dossiers en souffrance et de désespoir.

Dix-huit mois et plusieurs périodes de pointe plus tard, l'équipe du processus de renouvellement des permis a émis les renouvellements en trois à cinq jours, et il n'y a plus eu d'accumulation de dossiers en souffrance. En fait, ils ont trouvé de l'inspiration et des capacités pour éliminer plus de mille dossiers en souffrance dans un second processus, réduisant le temps d'attente pour une première demande de permis d'un mois à environ deux jours, le tout sans investir dans la technologie et sans effectifs ou efforts supplémentaires.

Ils ont compris que pour être durable, l'amélioration unique d'un processus ne suffit pas à éliminer pour de bon une accumulation de dossiers en souffrance. Sans une amélioration continue, les dossiers en souffrance peuvent facilement recommencer à s'accumuler. Les processus, tout comme la nature, sont sujets à l'entropie – il faut de l'énergie et de bonnes habitudes pour maintenir un niveau de rendement élevé, autrement le rendement (comme disent les actuaires) régresse à la médiocrité ou au chaos. Dans un prochain article, nous expliquerons comment créer et maintenir de bonnes habitudes Lean afin de briser la spirale des dossiers en souffrance de façon permanente.

Il y a huit « gaspillages » Lean qui entraînent du travail évitable :

GASPILLAGES	DEFINITION
Manquements	Quand une tâche doit être corrigée, qu'il y manque des renseignements ou qu'il faut y apporter des clarifications.
Surproduction	Quand le travail passe à la prochaine étape en larges volumes et attend sans bouger, causant un accablement, pendant que les données deviennent désuètes et doivent être mises à jour.
Temps d'attente	Quand le dossier arrête de cheminer et attend d'être examiné, ce qui entraîne des appels de demandes de renseignements sur les progrès réalisés.
Sous-utilisation des ressources humaines	Quand les gens ont la capacité d'ajouter de la valeur, mais ne sont pas habilités à le faire.
Transport	Quand le dossier doit être transporté trop loin, ce qui augmente le temps d'attente et les suivis.
Tâches en instance	Des piles de travaux s'accumulent, pendant que l'information qui se trouve dans les dossiers vieillit et doit être mise à jour, et il faut donner suite aux plaintes des clients.
Déplacements	Quand les gens doivent effectuer trop de déplacements pour faire le travail.
Traitement excessif	Quand le processus est trop complexe, qu'il comprend trop d'étapes et qu'il faut déployer trop d'efforts pour effectuer le travail.