

LE TRI DES CANDIDATS À L'AUTOMATISATION

Une liste de flux à automatiser arrive de partout, chacun avec son argumentaire. Quatre questions posées dans l'ordre disent lesquels tiendront, lesquels ne demandent aucun outil, et lesquels coûteront plus cher à maintenir qu'à installer.

AUSSI APPELÉ qualification des cas d'usage, tri RPA et IA **SE PRÉPARE EN** 2 h, pour lister les flux candidats avec leur volume annuel

SE FAIT EN une demi-journée par candidat, avec ceux qui font le travail **LEVIER PRINCIPAL** Coût

D'APRÈS J. Bicheno, The Lean Toolbox for Service Systems, 2008, et M. Hammer, Harvard Business Review, juillet-août 1990 **VOIR AUSSI** fiche O-49

1 Le problème auquel ça s'applique

Et ce qu'il vous coûte chaque année

CE QUE VOUS VOYEZ DÉJÀ

- Le portefeuille de cas d'usage s'allonge, et chacun arrive avec son propre argumentaire.
- Un robot livré l'an dernier est à l'arrêt depuis une mise à jour de l'application pilotée.
- L'automate devait libérer l'équipe : elle traite désormais tout ce qu'il refuse.

OÙ PART L'ARGENT

Le coût visible est le développement. Le coût réel est la possession : la maintenance à chaque changement de l'application pilotée, l'équipe de secours pour les exceptions, la relecture du modèle.

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 candidats mis en chantier chaque année	×	CE QUE ÇA COÛTE À CHAQUE FOIS développement + trois ans de maintenance	×	PART QU'ON ÉVITE OU REPORTE part des candidats qui échouent à l'une des quatre portes	=	DÉPENSE ÉVITÉE OU REPORTÉE / AN à écrire au crayon, avant l'arbitrage du comité
--	---	---	---	--	---	--

QUAND ÇA NE SERT À RIEN

Quand il n'y a qu'un candidat, déjà chiffré et à faible enjeu : le tri coûte plus que la décision.

2 Comment ça marche

La mécanique, en clair

L'IDÉE EN UNE PHRASE

Quatre portes franchies dans l'ordre. Le candidat qui échoue repart vers la rationalisation, ou est écarté faute de volume, jamais vers un autre outil.

LES GESTES, DANS L'ORDRE

- Poser le volume annuel et le temps unitaire relevé. Sous un seuil, le gain ne couvrira jamais le coût de possession.
- Demander si la règle s'écrit. Si oui, c'est un robot. Si elle se reconnaît seulement sur des exemples, c'est un modèle.
- Mesurer la queue d'exceptions réelle, sur trois mois de dossiers, et non celle de la procédure.
- Regarder la stabilité de l'entrée. Un écran qui change chaque trimestre casse le robot chaque trimestre.
- Chiffrer le coût d'une erreur non détectée, et nommer qui la rattrape.
- Classer les survivants sur le gain annuel divisé par le coût de possession à trois ans.

CE QU'IL FAUT AVOIR SOUS LA MAIN

Le volume annuel, le temps unitaire relevé, et le taux d'exception réel. Les deux premiers sont dans les systèmes, le troisième se compte à la main.

LE SIGNE QUE ÇA A MARCHÉ

Un candidat est renvoyé en séance, et celui qui l'avait proposé repart avec une action de rationalisation, pas avec un budget.

3 Les pièges de l'implémentation

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

AU LANCEMENT Ne compter que le coût de développement

Chaque changement d'écran se paie : en trois ans, souvent plus que le développement.

→ Chiffrer le coût de possession à trois ans, maintenance et supervision comprises.

PENDANT Automatiser un flux à forte queue d'exceptions

Les trente pour cent de dossiers non automatisés sont les plus longs : ils gardent l'essentiel de la charge.

→ Ramener la queue sous quinze pour cent par la rationalisation, avant d'écrire une ligne de code.

PENDANT Annoncer un gain de délai sur le temps de la tâche

La tâche va cinq fois plus vite, le dossier sort à la même date : le temps était dans l'attente.

→ Relever le délai de bout en bout avant et après, sur le même échantillon de dossiers.

PENDANT Oublier le temps de relecture du modèle

Le gain net est le temps de production moins la relecture, moins les corrections.

→ Relever le taux de reprise sur les cent premiers cas, avant d'annoncer un gain.

DANS LA DURÉE Livrer sans point de contrôle

La dérive se découvre par la réclamation, des semaines après son début.

→ Une carte de contrôle des taux de refus et de reprise, dès la première semaine (fiche O-18).

4 Un exemple

Cas type du tertiaire

L'OBJET

Le portefeuille de cas d'usage d'un centre de services partagés comptable de 410 personnes.

CE QUI CLOCHE

Deux robots livrés l'an dernier sont à l'arrêt, et l'effectif concerné n'a pas bougé d'un poste.

CE QU'ILS REGARDAIENT AVANT

Le nombre de processus automatisés. Il montait chaque trimestre, la masse salariale aussi.

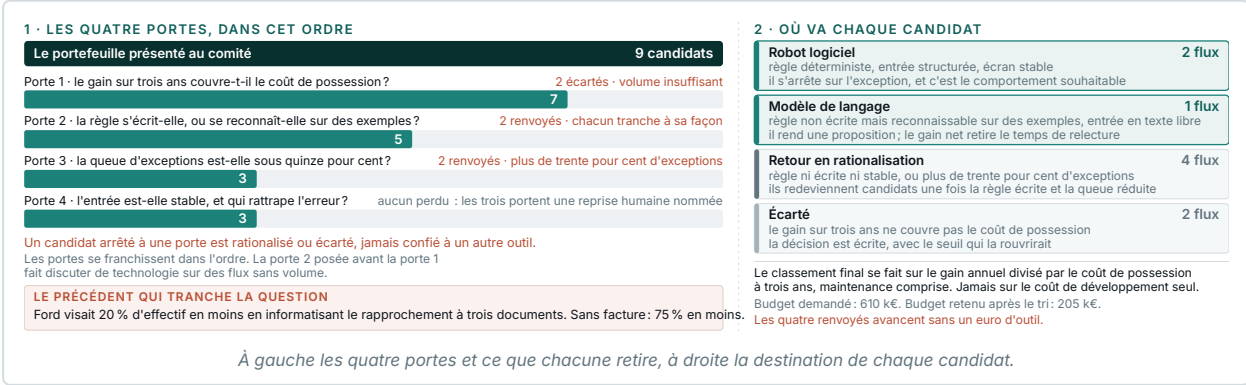
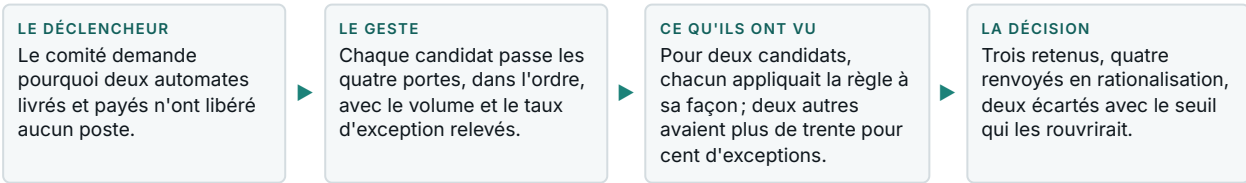
LES CHIFFRES DE DÉPART

À relever avant l'arbitrage.

9 candidats en attente, 610 k€ demandés
0 poste libéré par les deux automates de l'an dernier
34% de taux d'exception moyen sur ces flux
46€ l'heure, coût complet

CE QU'ILS ONT FAIT

Les neuf candidats repassent par les quatre portes, en présence de ceux qui font le travail.



Ce que ça vaut

Une fourchette, et d'où elle sort

Le tri évite ou reporte une dépense, renvoie quatre chantiers en rationalisation, et en écarte deux.

LA DÉPENSE ÉVITÉE OU REPORTÉE

405 000 €

hypothèse : les six arrêtés sur 610 000 € ; les quatre renvoyés seront rechiffrés après rationalisation

CE QUI EST LIBÉRÉ SANS OUTIL

1 880 à 3 290 h / an

hypothèse : 20 à 35 % des 9 400 h portées par les quatre flux renvoyés en rationalisation

EN VALEUR

86 000 à 151 000 € / an

heures libérées × 46 € l'heure

LE RATIO QUI CHANGE

9 → 3 chantiers lancés

quatre traités sans budget d'outil, deux écartés

Ford visait un effectif réduit de vingt pour cent. Sans facture : de soixante-quinze. M. Hammer, 1990