

Parole d'expert

Comment accélérer la stabilisation des processus post-ERP pour garantir les bénéfices attendus ?



Interview de **Christian Mertz**, partner Argon & Co, expert en performance des opérations

Qu'il s'agisse de projets ERP/Cloud ou de solutions digitales plus agiles, la même question subsiste : comment s'assurer du bon niveau d'appropriation de la nouvelle solution par les équipes et surtout de la bonne application des nouveaux processus garantissant la qualité et l'efficacité attendues ?

Certes l'effort en conduite du changement facilite grandement l'appropriation. Cependant, cela ne suffit pas pour stabiliser un nouveau processus supporté par un nouvel outil. L'état de l'art consiste à déployer une approche systématique d'amélioration continue en s'appuyant sur la technologie de « process mining ». Cette technologie sert à stabiliser les processus post-migration système, parmi de nombreux autres cas d'usage. Lorsqu'un collaborateur utilise un système d'information pour réaliser une tâche d'un processus, le système enregistre la transaction et le moment auquel celle-ci a été réalisée (le « time stamp »). La technologie de « process mining » exploite ces données (les « event logs ») pour reconstituer une visualisation dynamique du processus.

En quoi le « process mining » contribue-t-il à stabiliser un processus ?

En plus de pouvoir visualiser le déroulement d'un processus de bout en bout,

l'outil de « process mining » présente les écarts par rapport au processus modélisé dans la phase de construction/configuration du nouveau système. Doté d'intelligence artificielle, la solution de « process mining » fournit aussi un premier niveau d'analyse « cause racine » des écarts. Ainsi le responsable du processus peut lancer des actions correctives et préventives. Chez Argon & Co, nous déployons une approche spécifique StableOps™ (« Stable Operations ») pour nos clients.

En quoi consiste StableOps™ ?

StableOps™ a été développé il y a 25 ans chez General Electric. Cette approche permet de stabiliser les processus en éliminant les dérives et augmente la productivité, la qualité et la prédictibilité des processus. Tout d'abord, StableOps™ identifie les variantes existantes dans la réalité, par rapport à l'idéal conçu et promis par l'investissement dans le nouveau système. Ensuite, StableOps™ quantifie la fréquence et la magnitude des écarts par rapport au standard, et, associé au « process mining », visualise les flux et les temps réels pour obtenir une vue partagée de la réalité et du besoin de changement. Cette étape est très efficace pour déclencher un processus d'amélioration continue et mobiliser les ressources internes à l'identification et l'élimination des causes des écarts. Enfin, StableOps™ permet de suivre la performance et les améliorations dans le temps.

Comment passer à l'action ?

La démarche est très pragmatique et analytique. Il faut rapidement définir le champ d'analyse au regard des pro-

blèmes identifiés et collecter la data. En dix jours, il est possible de visualiser le processus dans l'outil de « process mining » sur un périmètre limité et d'identifier les écarts par rapport au processus standard afin d'enclencher la phase d'amélioration continue. Nous privilégions une approche factuelle, itérative et surtout orientée action et résultat.

Quels sont les autres cas d'usage du « process mining » et de l'approche StableOps™ ?

Nous déployons aussi le « process mining » et l'approche StableOps™ pour la résolution d'un problème de performance, de conformité ou de qualité, l'amélioration de la productivité, et l'identification d'opportunités d'automatisation. Nous avons de l'expérience dans tous les secteurs d'activité, qu'il s'agisse de processus administratifs (ex. centres de services partagés, banque/assurance) ou des opérations (ex. processus supply chain).

Quelle est la valeur ajoutée d'Argon & Co ?

Argon & Co combine les expertises fonctionnelles avec une approche unique d'excellence opérationnelle développée sur la base de l'héritage Six Sigma de General Electric (GE), enrichi de l'apport de directeurs opérationnels et d'experts lean formés dans les usines Toyota au Japon. Nous déployons nos méthodologies éprouvées pour diagnostiquer les problèmes en s'appuyant sur la data. Nous accompagnons nos clients dans la mise en œuvre d'actions concrètes pour améliorer durablement leur performance. ■