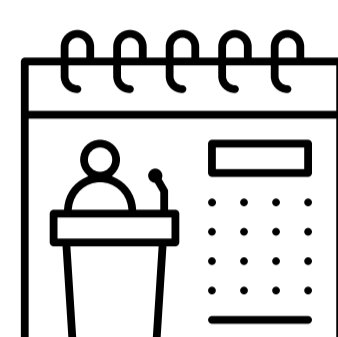




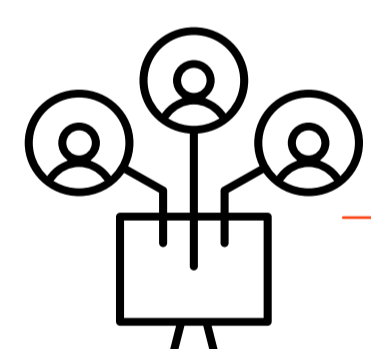
Le Process Mining combiné à l'automatisation intelligente offre la possibilité d'analyser les processus métier de manière précise et détaillée. Cette approche est pertinente pour améliorer la performance opérationnelle des organisations, mais aussi la conformité réglementaire et la qualité de vie au travail. Comment convaincre les décideurs ? Quelle gouvernance mettre en place et comment accompagner le changement ?



Comment convaincre ?

Convaincre les décideurs -Codir et Comex- de l'intérêt de lancer un projet de Process Mining passe par 4 grandes étapes :

- **Créer un "effet WOW"** : réussir un projet pilote permet d'apporter une "proof of value" indispensable pour convaincre les décideurs d'aller plus loin. Cadré budgétairement et dans le temps, ce premier projet doit porter sur une problématique métier et rendre visible un éventuel décalage entre ce qui est documenté et ce qui est réellement observé.
- **Aligner le projet avec les priorités de l'entreprise** : le choix du projet de Process Mining doit être guidé par les priorités de l'entreprise afin d'obtenir le sponsoring des décideurs, et donc le budget nécessaire pour mener le projet. Compte tenu de l'incertitude sur les gains, le ROI ne peut être que projeté et doit être mesuré au fur et à mesure du projet, via un monitoring constant.



Comment accompagner le changement ?

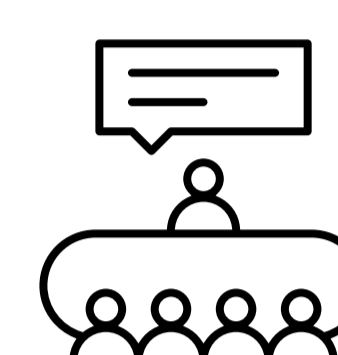
Le changement diffère selon que le cas d'usage porte sur un sujet métier, un sujet process ou un sujet IT. Dans tous les cas, la conduite du changement vis-à-vis du Process Mining et du Task Mining repose sur plusieurs éléments clés :

- **Dissiper les doutes** : le Process Mining et le Task Mining peuvent être perçus par certains collaborateurs comme des "outils de flicage". Il est donc nécessaire de démontrer aux métiers que la solution est un facilitateur non un outil qui va analyser ce qu'ils font. Cela peut passer par la mise en place de champions dans chaque équipe afin de favoriser l'acculturation à la démarche d'amélioration continue des process. De plus, associer l'équipe juridique au projet peut aider à rassurer les collaborateurs sur le respect de la confidentialité de leurs données.
- **Gouvernance de la donnée & Culture Lean** : la qualité, l'intégrité et la sécurité des données sont des éléments indispensables pour réaliser des analyses précises et fiables. De

- **Apporter de la crédibilité à la démarche** : une fois le premier projet lancé, il est nécessaire de rendre visible les problématiques identifiées, mais aussi les risques potentiels et les gains visés. Cette démarche peut conduire à mettre en œuvre des projets d'automatisation, ou encore à transformer des métiers ou l'IT.
- **S'inscrire dans la durée** : le Process Mining doit faire partie intégrante des valeurs et du quotidien de l'entreprise, dans une démarche d'amélioration continue.

même, la culture Lean favorise l'agilité et l'amélioration continue, permettant d'adapter rapidement les processus ciblés.

- **Communication entre l'IT et les métiers** : une compréhension mutuelle des objectifs, des besoins et des contraintes de chaque partie prenante est indispensable pour aligner les visions et mettre en œuvre efficacement les solutions techniques, en s'assurant que les processus métiers bénéficient bien des améliorations identifiées.
- **Définir les gains ciblés en amont** : ces gains peuvent s'exprimer en ROI mais aussi en termes de qualité du process et de qualité de vie au travail, cette approche constituant un moyen efficace de renforcer l'acceptabilité du Process Mining et d'accompagner le changement. Une erreur à ne pas commettre est de négliger la définition des gains et des critères de succès du projet, qui ont un rôle prépondérant dans la conduite du changement.



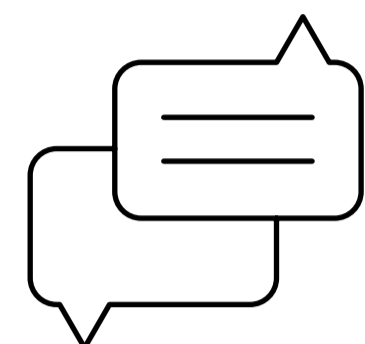
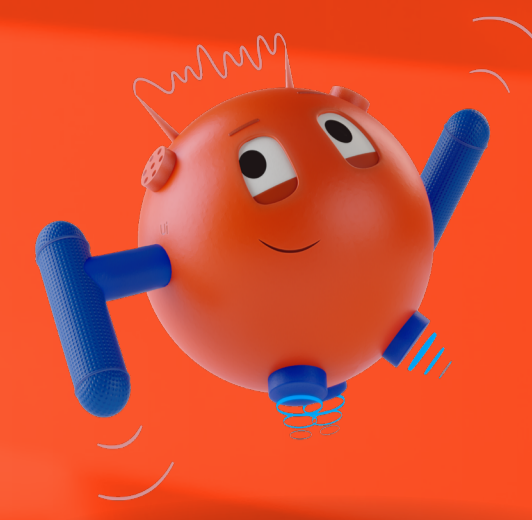
Quelle gouvernance ?

Au-delà des similitudes avec tout autre projet d'entreprise, la gouvernance des projets de Process Mining présente des spécificités tenant à leur dimension transformative au sein de l'organisation :

- **Obtenir un sponsorship** : les projets de Process Mining sont souvent perçus comme étant plus chers et plus compliqués que l'automatisation. Ils requièrent donc un niveau de sponsorship plus important, tant de la part de la DSI que des directions métiers. Pour obtenir ce sponsoring, il est indispensable de justifier d'un gain.
- **Justifier d'un gain** : un projet de transformation outillé avec du Process Mining mobilise moins d'acteurs qu'une approche traditionnelle, sur une période potentiellement deux fois plus courte. Le Process Mining permet aussi de mettre en évidence des axes d'amélioration qui n'avaient pas été identifiés à l'origine. Ces deux avantages plaident pour une transformation outillée par le Process Mining, dont l'état de l'art a fortement progressé ces dernières années. Enfin, le Process Mining se révèle être l'outil idéal pour sortir d'une logique "gain de temps = saving" en adoptant une approche holistique, permettant aussi de mesurer des gains qualitatifs.

- **Organiser le projet** : 70 % des gains obtenus dans un projet de transformation digitale reposent sur une transformation des métiers et de l'organisation. Au-delà des aspects communs à tout projet en entreprise (gouvernance, sponsorship...), la spécificité d'un projet de Process Mining est de s'inscrire dans une démarche de transformation, ce qui justifie une proposition de diagnostic et un outillage correspondant. Un projet de Process Mining implique donc de nombreuses parties prenantes : correspondants et experts du processus côté métier, data analysts, experts Process Mining, Implementation Manager, etc. Compte tenu de l'importance de la mise en œuvre des nouveaux process, le rôle de l'Implementation Manager est décisif. Au-delà de la mise en œuvre, ce dernier mesure les nouveaux process, notamment via du A/B testing.
- **BI vs. Process Mining, quelles frontières ?** L'approche Process Mining ouvre un champ de possibilités beaucoup plus large que la BI, avec des fonctionnalités telles que la visualisation dynamique des processus, la mesure du temps de traitement des activités afin d'identifier les goulots d'étranglement et leurs causes, ainsi que des recommandations basées sur l'analyse de données. Compte tenu de ce potentiel plus important, le Process Mining doit s'inscrire dans une démarche de transformation stratégique avec le bon niveau de sponsorship.





Le point de vue du grand témoin: Hassan El Kochihi, Head of Smart Automation chez BPCE

“Je suis chargé du programme Smart Automation au sein de BPCE, une factory créée il y a cinq ans et dont l’objectif est d’accompagner l’ensemble des entités du groupe BPCE dans l’identification et l’implémentation de projets d’automatisation. Il s’agit d’une équipe de 70 collaborateurs qui accompagnent l’ensemble des entités du groupe avec deux principales expertises :

- **Une équipe de chefs de projets organisation**, très orientée processus métiers, qui accompagne les métiers dans l’identification de cas d’usage
- **Une équipe d’Asset experts (développeurs)** qui assure l’implémentation et la maintenance des cas d’usage.

Pour nous, le Process Mining est une approche d’exploration des processus qui se base sur les logs générés par nos systèmes d’information, et offre 3 bénéfices principaux :

EXÉCUTER

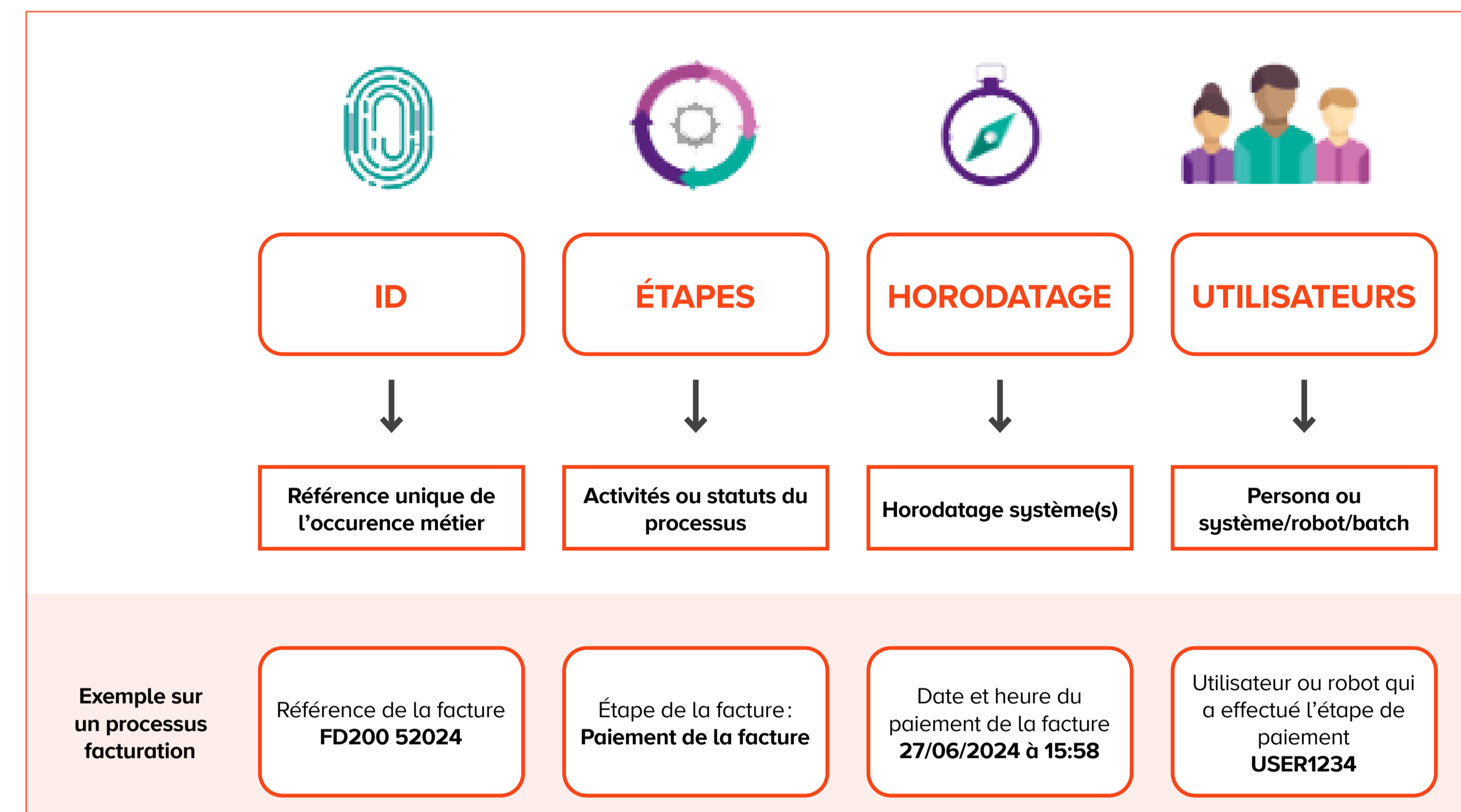
- Mettre les processus sous contrôle (coûts de traitement/risques opérationnels)
- Alimenter vos plans d’automatisations et améliorations
- Compléter les processus par des robots pour exploiter les résultats en sortie de PM

MESURER

- Analyser en profondeur les problèmes d’automatisation et de répétition tout au long de la chaîne
- Mesurer la vélocité et les temps de traitement pour, notamment, une meilleure expérience client
- Repérer les transactions, comportements et séquences à risques

VISUALISER

- Extraire, transformer, charger les données provenant de vos systèmes
- Modéliser dynamiquement vos processus de bout en bout
- Voir la réalité de vos processus opérationnels tels qu’ils sont



Il y a quelques prérequis pour pouvoir lancer un projet de Process Mining, à commencer par la collecte des “empreintes digitales” :

Les projets que nous conduisons au sein du groupe ont pour but d’améliorer la performance, notamment en rationalisant les processus des différentes Caisses d’épargne et Banques populaires du groupe afin de réduire les coûts (charges opérationnelles, irritants, inefficacités...), mais aussi pour des raisons de conformité en automatisant davantage les contrôles.

Un projet de Process Mining implique trois principaux contributeurs :

- **Les métiers** : l’objectif étant de répondre à un besoin d’optimisation, nous nous appuyons sur les managers métiers -qui vont consulter, analyser et prendre des décisions d’évolution- ainsi que les experts métier, qui vont opérer le processus au quotidien.
- **Les équipes data / IT** : elles fournissent et maintiennent la donnée, qui est centrale dans tout projet de Process Mining.
- **Les équipes Smart Automation** : mon équipe comporte notamment deux personnes full time sur le Process Mining, un expert fonctionnel, un business analyst pour cadrer les besoins et animer les ateliers, ou encore un configurateur chargé de créer et d’intégrer les jeux de données dans la solution.

L’identification des projets de Process Mining est initiée par les métiers, qui font part de leur souhait d’optimiser un processus. Nous estimons la valeur ajoutée du Process Mining pour cette demande et nous évaluons la qualité des données disponibles avant d’aller plus loin. Une fois que le projet est déployé, nous veillons à ce que le setup opérationnel post-go live permette de tirer toute la valeur ajoutée de la solution de Process Mining. L’onboarding des contributeurs est essentiel pour réussir le projet.”

