



Le premier laboratoire des meilleures pratiques pour  
**comprendre, harmoniser & optimiser les processus de l'entreprise**

The Celonis logo consists of the word "celonis" in a lowercase, white, sans-serif font. A white, organic, flowing swoosh graphic is positioned behind the letters, partially enclosing them.

# Édito

Cette première saison du Process Performance Lab a été un véritable succès. En atteste le nombre et la qualité des participants. Un immense merci pour leur confiance, leur participation et la richesse de nos échanges livrée dans ce livre blanc.

Dans un monde toujours plus complexe, les dirigeants d'entreprises sont sous pression pour trouver de nouveaux leviers permettant de maîtriser les coûts, d'accélérer la croissance tout en respectant les impératifs environnementaux. Voilà pourquoi on existe ! nous répondons parfaitement à ces enjeux ! Fondée il y a 13 ans, Celonis est une entreprise européenne, leader mondiale du process mining ! Aujourd'hui, nous accompagnons plus de 2 000 entreprises à travers le monde dont plus de la moitié du CAC 40 en France. Notre plateforme SaaS s'appuyant sur l'Intelligence Artificielle permet de visualiser, analyser et optimiser les processus des entreprises en temps réel. Concrètement, nous offrons aux dirigeants pour la première fois, une vision exhaustive et réaliste du fonctionnement de leurs organisations. Ça veut dire quoi ?

Non seulement nous identifions toutes les inefficacités des différents processus dans les domaines tels que la supply-chain, les achats, la production, la finance. Mais aussi toutes les opportunités d'améliorations et leur exécution. Et pour suivre l'évolution de la performance, ils disposent de tableaux de bord permettant de piloter tous ces indicateurs en temps réel.

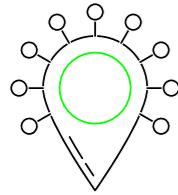
Nous vous souhaitons une bonne lecture et souhaitons que le rendu vous soit utile dans vos réflexions.



FADI NAFFAH  
Directeur Général France et Moyen Orient  
**CEلونIS**

# 1 LES MEILLEURES PRATIQUES DE DIAGNOSTIC AVANT DE SE LANCER DANS L'OPTIMISATION DES PROCESSUS

La première étape de l'optimisation des processus est de poser le bon diagnostic. Concrètement, il s'agit de mettre en regard les processus internes et le parcours utilisateur afin d'identifier les points bloquants de part et d'autre, de faire apparaître les liens existants entre ces différents pain points, et d'en déduire les axes d'amélioration qui auront un effet positif sur le parcours. Mais qui établit ce diagnostic, selon quelles méthodes et avec quels outils ? Différentes approches peuvent être adoptées en fonction de la culture de l'entreprise, de ses enjeux stratégiques et de l'objectif visé. Mais il est recommandé de mobiliser toutes les parties prenantes du processus analysé – en particulier le métier concerné – et de faire appel à l'intelligence collective en suivant par exemple la méthode Value Stream Mapping (VSM), une démarche de terrain qui s'appuie sur des observations aux postes de travail, en suivant le flux des processus analysés, pour créer une cartographie. La qualité de la donnée disponible est par ailleurs un point essentiel pour objectiver l'analyse. L'enjeu d'accès à la donnée est donc prioritaire puisqu'elle permet de prioriser les plans d'action à mettre en place. Lorsque cette dernière n'est pas ou peu disponible, il faut convaincre les décideurs d'investir pour obtenir de la visibilité sur les process. D'où l'importance d'une gouvernance forte, transverse et concentrée, pour faire passer les bons messages, convaincre l'ensemble de l'organisation des bénéfices d'un plan d'action d'optimisation des processus et intégrer la conduite du changement dès le lancement du projet.



## LES OUTILS POUR CATÉGORISER LES PAIN POINTS

Plusieurs démarches, éventuellement complémentaires, peuvent être mise en œuvre pour remonter les pain points du terrain afin de les catégoriser. Le «vis ma vie», les questionnaires adressés aux métiers ou les entretiens individuels permettent notamment d'identifier les freins rencontrés par les métiers au quotidien. Le process Tribes, ou «communauté métiers», est également une approche intéressante puisqu'elle permet aux collaborateurs de partager et de centraliser les pain points auxquels ils sont confrontés dans leur processus métiers. Les outils classiques du Lean, comme la méthode VSM ou MIFA, en cartographiant l'ensemble des flux d'informations qui caractérisent un processus, sont par ailleurs toujours utiles pour réaliser des diagnostics approfondis.

Bien que soumis au risque de la confidentialité des données, le task mining, qui vient généralement en complément du process mining, permet de son côté d'analyser toutes les actions que les utilisateurs effectuent sur leurs postes de travail. Il offre donc aux entreprises une vision complète du fonctionnement de leurs processus, y compris de toutes les étapes supplémentaires qui ne généreraient aucun journal d'événements, comme la consultation d'un e-mail ou d'une feuille de calcul. Enfin, les starter kits sont des équipements plug and play qui, implantés sur des processus classiques parfois peu documentés, permettent de collecter la totalité de leurs données brutes.

Toujours est-il qu'en matière de diagnostic, les priorités doivent être définies en fonction des gains envisagés, tant en tant que coût, sur l'optimisation des processus. Pour ce faire, la parole doit se libérer dans les organisations où les informations ont souvent du mal à remonter.

## IDENTIFICATION DES PROCESSUS CLÉS:

### Les questions normatives jouent un rôle prépondérant en matière d'identification des processus clés.

S'assurer que les processus répondent aux exigences en vigueur – et les optimiser pour qu'ils le deviennent – est un gage de tranquillité pour l'entreprise. Le retour d'expérience des clients, qu'ils soient internes ou externes, est également un vrai critère de choix pour déterminer les processus candidats à l'optimisation. Ces derniers peuvent être aussi identifier en fonction de leur ROI. Nombreux sont les processus qui font perdre des recettes chaque année en raison de leur inefficacité. De même, les audits internes où les retours du top management au niveau du Comex participent à l'identification des processus clés. En fonction de la culture de l'organisation, ces processus peuvent également être identifiés soit dans l'ERP, soit dans les processus métiers quand l'ERP n'est pas structurant dans la démarche de l'entreprise. L'aspect chronophage de certains processus doit également attirer l'attention eu regard à leur efficacité, notamment ceux qui impactent un maximum de personnes dans l'entreprise.

Une fois les processus clés identifiés, il convient d'établir les critères de sélection de ceux qui bénéficieront d'un plan d'action. Priorité doit être donné aux processus cœur du business. En la matière, il est recommandé de privilégier les actions «quick win» afin d'obtenir des résultats rapides et d'embarquer l'organisation, parfois réticente au changement, pour passer à l'échelle. Une démarche plus difficile à mettre en œuvre dans les groupes internationaux où chaque pays possède ses propres outils. Il faut donc être extrêmement attentif dans le choix des processus pour que l'optimisation puisse s'effectuer à l'échelle mondiale.

## ALIGNEMENT DES ENJEUX STRATÉGIQUES/ GOUVERNANCE

Un des facteurs clés de succès de la gouvernance est d'avoir un mandat clair de la direction générale sur lequel s'appuyer pour transformer l'organisation. L'optimisation des processus n'est pas seulement une initiative qui vise à obtenir des gains de temps ou de coût. C'est d'abord un enjeu stratégique pour l'entreprise. Autre facteur clé de succès : la capacité d'influence du project manager, une fonction centrale dans ce type de projet. Par ailleurs, obtenir le bon financement peut s'avérer problématique car il n'est pas toujours facile à évaluer au départ, l'objectif étant d'éviter de perdre du temps et d'avancer très vite. Pour obtenir le financement, il est donc préférable de chercher un quick win pour démontrer que le projet va pouvoir répondre à l'objectif fixé (en matière de temps, de coût, etc.). Parallèlement, le storytelling autour du projet pourra se mettre en place afin d'embarquer et d'aligner les différentes parties prenantes, celles qui sont directement concernées et celles qui vont soutenir le projet dans sa phase d'exécution.

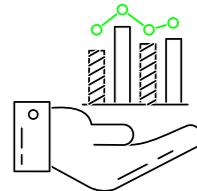
En matière d'accompagnement, certaines organisations font appel à des cabinets de conseil spécialisés, ce qui nécessite l'accord du Comex, et désigne des référents/ambassadeurs au niveau des métiers chargés de fédérer les équipes concernées.

Le point d'entrée du processus doit également être identifié en amont pour éviter les silos au départ du projet. La communication est essentielle car l'optimisation des processus est aussi un des leviers de la conduite au changement et doit intégrer le facteur humain. Aussi est-il indispensable d'anticiper les impacts du projet pour l'organisation et ses collaborateurs.



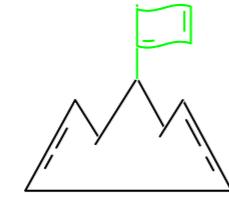
## 2 OPTIMISATION ET SIMPLIFICATION DES PROCESSUS : COMMENT DÉFINIR ET MESURER LE BUSINESS CASE ?

Le business case ne fait pas partie du patrimoine applicatif habituel des entreprises françaises. Il est souvent un « nice to have » difficile à justifier en matière budgétaire et de ressources à mobiliser, en particulier dans les équipes IT qui croulent sous les projets. Par ailleurs, l'optimisation et la simplification des processus nécessitent une dynamique transverse puisqu'elles touchent les différentes directions. La mise en place d'un business case implique donc d'adresser des personnes haut placées dans l'entreprise, lesquelles seront capables de développer une vue générale de l'organisation et de raisonner en matière de ROI.



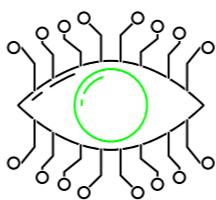
## COMMENT MESURER LES GAINS DES PROJETS ?

**Les projets d'optimisation et de simplification des processus doivent être suivis dans le temps afin de mesurer régulièrement les gains de productivité engendrés.** Ces projets visent trois lignes de l'entreprise : la top line, la bottom line et la green line. Dans les deux premiers cas, les gains seront mesurés en euros ou en temps. Encore faut-il savoir à qui seront rétribués les économies générées. Dans le troisième cas, elle se traduira par la réduction de l'impact carbone de l'organisation. Reste l'aspect qualitatif, mesurable ni en Co2 ni en euros, mais qui peut être particulièrement stratégique pour certaines entreprises, comme l'amélioration des process RH où les informations ont souvent du mal à remonter.



## LES FREINS À LA MISE EN PLACE DES PROJETS D'OPTIMISATION

**De nombreux freins à la sélection et à la mise en place de business case ont été identifiés.** Ainsi, les équipes projet manquent parfois de recul pour identifier les processus à optimiser dans des organisations où ces derniers sont souvent subis. Dans les grands groupes, le suivi du cas d'usage peut également s'avérer problématique du fait de la connaissance limitée des process régionaux par les directions centrales. De même, les collaborateurs n'ont pas toujours les connaissances nécessaires pour manipuler la data et mettre en place des indicateurs de suivi efficents. Notons encore que des facteurs extérieurs, comme l'inflation, impactent temporairement les processus de l'entreprise et contribuent à fausser la mesure de la valeur du projet à plus long terme. Enfin, dans le cas de la mise en place d'un nouvel outil, la création de valeur est très difficile à prouver, faute d'éléments de comparaison.



## ALIGNER LES PRIORITÉS SANS OUBLIER LES SOUS-JACENTS

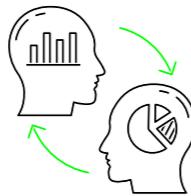
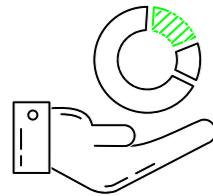
Pour convaincre l'organisation, les priorités doivent être alignées entre le Comex, le plan stratégique de l'entreprise et les objectifs du projet. Il convient également de ne pas négliger ses impacts sous-jacents – notamment sur le workflow – qu'il faut prendre en compte dans le budget. Tout comme les questions d'upskilling et de montée en compétences des collaborateurs.

Face à la multiplication des outils au sein des organisations, l'optimisation passe d'abord par la simplification. C'est elle qu'il faut valoriser avant même d'engager des chantiers IT de révision des process. En effet, l'exécution des processus passe aujourd'hui par une multitude de chemins et de variants, désirés ou non, avec des plateformes sous-jacentes qui complexifient les parcours. Généralement, les cas d'usage sont établis en fonction des remontées du terrain ou sur décision du Comex. Quoi qu'il en soit, les business case initiaux doivent bénéficier d'un sponsoring fort pour convaincre les différentes directions.



## LA GOUVERNANCE DES PROCESSUS D'OPTIMISATION

Certaines entreprises engagent des processus d'optimisation sans passer par l'étape initiale du **business case**. Un exemple a été donné illustrant la mise en place d'un outil de modélisation budgétaire centralisé à la suite d'un process « coordinator controling » venu du terrain. Son objectif était de libérer du temps aux contrôleurs de gestion dont les équipes, trop accaparées par des tâches de saisies de data à faible valeurs ajoutées, subissaient un fort turn-over. L'efficacité du nouveau dispositif est difficile à mesurer et essentiellement fondé sur les retours d'expérience des collaborateurs concernés. Cependant, le projet, validé par la finance en interne, a pu aboutir sans faire appel à des prestataires externes. Son budget est donc limité. Dans le cadre d'une fusion entre deux entreprises, la simplification passe le plus souvent par les process. Un des leviers recommandés est de nommer des process owner, chargés de faire le lien entre les processus terrain et les équipes de développement. Ils sont également les garants de la conception, de la mise en œuvre et du pilotage des projets d'optimisation des processus, sans être responsables du budget.



## DÉMARCHE TOP DOWN VS BOTTOM UP

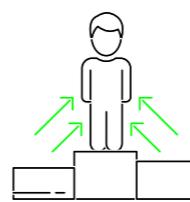
Différents modèles coexistent en matière de gouvernance. Dans certaines entreprises, le DSI est à la fois le garant et le sponsor opérationnel du projet. D'autres mettent en place une direction transverse, détachée des directions métiers. Mais des difficultés peuvent survenir dans les groupes internationaux composés de régions relativement autonomes par rapport au siège. Pour éviter les conflits entre le niveau central et le niveau régional, il est recommandé d'établir des business case transverses au niveau des régions.

Pour autant que la gouvernance soit centralisée ou transverse, la contribution des différentes équipes est essentielle. Dans le cadre d'un plan d'économie de plusieurs milliards, le CFO de la société anglo-saxonne BP a ainsi consacré 800 millions d'euros à l'optimisation des process de l'entreprise. Les directions ont reçu une feuille de route avec des objectifs précis sur les achats (délais de paiement, productivité des équipes etc.) afin de réaliser ce plan d'économie à horizon deux ou trois ans.

12

## COMMENT VENDRE LE PROJET SANS FAIRE DE SURENCHÈRE ?

L'expertise externe permet de rassurer les sponsors sur le besoin exprimé. Elle aide également à capitaliser sur les phases de rebond du projet et à faire comprendre à l'organisation les plans d'action futurs. Ce prestataire représente cependant un coût supplémentaire même s'il peut être rémunéré a posteriori avec les gains engendrés ou les économies réalisées grâce au projet. Quoi qu'il en soit, la communication interne autour du projet doit intégrer la conduite du changement et le upskilling mais aussi valoriser ses effets bénéfiques, tant sur le travail quotidien des collaborateurs que sur l'attractivité de l'entreprise. Bien « vendre » un business case, c'est aussi découper les étapes du projet dans le temps avec des indicateurs de suivi de la valeur générée sur le plan technique et fonctionnel. Par ailleurs, certaines entreprises ont créé des postes de « responsable portefeuille chef de valeur » qui ont pour mission de vérifier tous les projets en cours afin d'éviter les doublons de gains entre les différents business case.



## DIFFÉRENTS EXEMPLES DE GOUVERNANCE

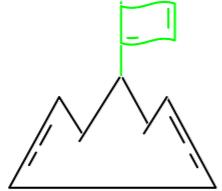
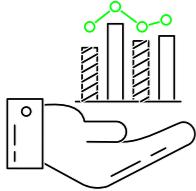
**Ce mode de gouvernance centralisé entre moins dans la culture des entreprises françaises dans lesquelles le leadership est plus dilué.** Exemple d'une entreprise manufacturière qui a installé des Global Performance Owner (GPO), généralement d'anciens directeurs commerciaux de filiales ayant le leadership et l'expérience nécessaires pour animer des discussions transverses entre les directions sales, les directions chart service et la supply chain. L'objectif ? Déterminer les process à optimiser en matière de profits (revenus, couts, capitaux immobilisés), d'impact sur la planète (réduction des émissions de CO2) et de RH (amélioration des scoring employés). Ces GPO travaillent avec des lead process engineer qui analysent la conception et la mise en œuvre des processus et proposent des cas d'usage d'optimisation. Ils donnent aussi une légitimité technologique aux GPO. La stratégie globale est ainsi déclinée au niveau d'un périmètre et se transforme ensuite en business case. La valeur de toutes les initiatives sur le terrain est suivie à l'aide de KPI avant leur passage éventuel à l'échelle. Un autre exemple a été donné d'une entreprise suisse-suédoise spécialisée dans les matériaux électriques, laquelle possède une forte culture du lean. Cette entreprise a mis en place un système de Cost

of Poor Quality (COPQ) avec un réseau de contrôleurs qui reportent tous les problèmes de qualité (interne et externe) rencontrés dans les différentes BU. Un mapping est ensuite établi pour identifier les cas d'usage susceptibles de contribuer à résoudre les problèmes du terrain. Ces business case sont priorisés en central en fonction de leur valeur potentielle. L'idée n'est pas de réinventer des métriques mais de positionner cette démarche sur l'existant (la stratégie lean déployée depuis des années dans l'organisation), dans une logique d'optimisation en continue.

Par ailleurs, il a été soulève que les benchmark internes sur des métriques spécifiques – avec des standards et des modes de calculs identiques –, permettent de rendre compte des écarts de performance entre les processus des différentes entités.

Enfin, un mode de gouvernance a été évoqué sous la forme d'un comité chargé de piloter un portefeuille de cas d'usage. Tous les processus sont analysés, à partir des données disponibles, afin d'établir une estimation grossière des gains potentiels réalisables. L'effort à fournir (formation des collaborateurs, re paramétrage du système etc.) est systématiquement mis en relation avec l'hypothèse de gain. C'est à partir de cette équation que la décision est prise avec les directeurs des différents métiers concernés.

13



## VALORISER LES SOFT SAVINGS VS HARD SAVINGS

Les soft savings sont plus difficiles à quantifier que les hard savings mais peuvent permettre d'identifier les cas d'usage d'optimisation des processus et de mesurer le suivi des projets mis en place. Ainsi, de la mesure de l'impact d'un process sur la satisfaction au travail. Encore faut-il contextualiser les retours des collaborateurs, par exemple en les corrélant avec des benchmarks externes de productivité des métiers par rapport au marché. Cette méthode permet d'établir un lien entre la faible valeur ajoutée de certains métiers et la faible satisfaction des collaborateurs sur le terrain.

Par ailleurs, les enquêtes RH annuelles sont souvent trop généralistes. Les retours des collaborateurs seraient beaucoup plus exploitables si les impacts des projets mis en place étaient mesurés plus précisément, notamment en matière de gains de temps générés.

Les démarches permettant de remonter des irritants du terrain sont fortement recommandées. De fait, elles rendent visibles les pain points qui peuvent ainsi être décomptés et éventuellement catégorisés au regard de leur valorisation potentielle.

Les indicateurs d'attrition sont également à prendre en compte, comme le cout du turn-over ou l'absentéisme qui peut être le fait d'un problème de process. Quoi qu'il en soit, il faut contribuer à rendre les décisions managériales davantage data driven afin d'adapter la culture de l'organisation à l'optimisation des processus et au cas d'usage.

Enfin, des enquêtes de satisfaction menées auprès des clients (sur le paiement, la réception des factures ou la gestion des incidents par exemple) permettent de corrélérer la performance des process avec l'image de marque de l'entreprise.

## COMMENT SUIVRE LE BUSINESS CASE DANS LE TEMPS ?

Le suivi du business case et la mesure de validation du projet peuvent être assurés par une personne extérieure au projet (issue de la finance par exemple), interne au projet (c'est-à-dire celle qui récupère le gain direct du business case) ou encore par l'équipe du run qui prend le relais quand le projet arrive à maturité technique. Un consensus se dégage cependant en faveur de la personne interne au projet, mieux en mesure d'en comprendre et d'en mesurer les bénéfices directs.

Par ailleurs, les démarches d'analyse coûts-bénéfices, comme l'AMC ou toute autre méthode proposée par les différents partenaires, ne peuvent que contribuer à faciliter le suivi du business case dans la durée. Ces méthodes doivent cependant être éprouvées, facilement compréhensibles et partagées entre le porteur de projet, les métiers et la finance.

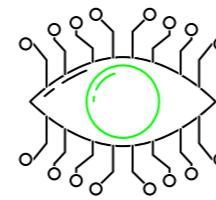
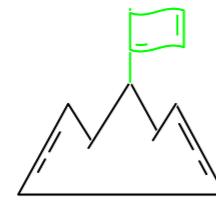
Enfin, une stratégie de communication doit être mise en place dès le démarrage du business case et s'intégrer dans les différentes phases du projet. Elle démontrera ses effets bénéfiques, par exemple en matière de turn-over, de gains engendrés, de positionnement sur le marché ou de satisfaction au travail. Reste à déterminer les destinataires de cette communication.



# 3

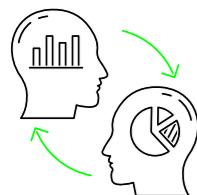
## AGILITÉ VS RIGUEUR: COMMENT TROUVER LE JUSTE ÉQUILIBRE POUR SIMPLIFIER LES PROCESS ?

Aujourd’hui, 60 à 70 % des processus d’entreprise ne respectent pas la procédure standard. Et la plupart d’entre elles ont des centaines, voire des milliers d’applications qui sont parfois complémentaires, mais aussi, souvent, redondantes et concurrentes. Cette situation génère des coûts et rend quasiment impossible la mesure de la performance opérationnelle de ces processus. Pire: plus les entreprises cherchent à optimiser leurs processus, plus l’ensemble se complexifie en un empilement de couches hétérogènes, à l’image d’un plat de spaghetti.



## RÉCONCILIER LES CONNAISSANCES

**Le défi de la mise en œuvre des améliorations de processus, en particulier dans les organisations complexes, est de comprendre, de quantifier et de contrôler la valeur de ces processus.** Pour ce faire, il est nécessaire de réconcilier les connaissances des dirigeants, les connaissances du terrain et la réalité du problème. L'équation n'est pas simple. Ainsi, le terrain est de plus en plus sollicité pour recueillir des idées d'amélioration. Cette approche agile permet d'intégrer les meilleures pratiques de chaque département et de chaque pays et d'obtenir un meilleur engagement des équipes pour le changement. Cependant, l'agilité doit être équilibrée avec la rigueur méthodologique nécessaire pour que ces changements bénéficient à l'ensemble de l'organisation.



## LA GRANULARITÉ DES PROCESSUS

**Un processus dépend d'abord du niveau de granularité défini.** Au niveau macro, on peut avoir l'impression que toutes les entités fonctionnent exactement de la même façon. Mais, dans le détail, les différences sont colossales avec des façons d'exécuter les processus très différentes les unes des autres. Il s'agit donc de placer le curseur au bon endroit pour optimiser les processus. Plus on impose de la rigueur d'en haut, plus on perd l'agilité nécessaire aux entités pour répondre aux spécificités de leurs business.

## CONCILIER APPROCHE DESCENDANTE (RIGUEUR) ET APPROCHE ASCENDANTE (AGILITÉ)

Pour concilier approche descendante – imposée par la direction ou l'environnement – et approche ascendante dans la mise en œuvre des améliorations de processus, il est essentiel d'identifier les domaines où la rigueur est nécessaire tout en restant ouvert aux solutions agiles lorsqu'elles sont plus efficaces. En fin de compte, l'accent doit être mis sur les résultats, plus que sur les moyens, dès lors que les processus ne sont pas contraints par des normes réglementaires. La question est aussi de savoir comment apporter de l'agilité à des processus figés, longs, compliqués et ancrés dans des systèmes rigides. Une des convictions exprimées est que l'agilité réside dans les personnes (elle est d'abord un état d'esprit), plutôt que dans les processus. Cependant, il est difficile de la mettre en œuvre sans mesures appropriées.

## LA CULTURE D'ENTREPRISE

De fait, l'équilibre entre rigueur et agilité est fortement influencé par la culture d'entreprise. Certaines entreprises sont fortement axées sur les processus, tandis que d'autres le sont moins. Un exemple pertinent dans le domaine de la mobilité illustre cette idée. En 2022, Alstom a fait l'acquisition de Bombardier Transport, deux entreprises ayant des processus significativement différents.

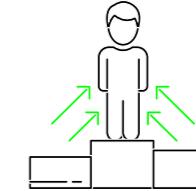
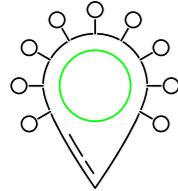
Bombardier, contrairement à Alstom, avait recours à des « change order » pour ses commandes de fabrication. De plus, l'entreprise se caractérisait par une culture plus agile, avec l'utilisation de plusieurs systèmes ERP et une variété d'exécutions de processus. Alstom, en revanche, utilisait un seul ERP avec des processus uniformes.

Malgré ces différences, les deux organisations réalisaient des marges similaires dans le même secteur d'activité. Cette exemple tend à démontrer que différentes approches peuvent mener au succès, en fonction de la culture et des processus spécifiques de chaque entreprise.

Une situation similaire a été observé dans de grosses entreprises concurrentes du secteur de la restauration collective : Compass et Sodexo. Sodexo a une forte culture entrepreneuriale, encourageant par exemple les responsables de pays à étendre leurs activités en leur laissant une grande flexibilité quant au choix des systèmes informatiques, des processus, etc. En revanche, chez Compass, la culture est plus uniforme

avec le même système d'information et les mêmes processus pour tous les pays. Malgré des activités similaires, l'une des entreprises réalise des marges deux fois plus élevées que l'autre. Cet exemple conduit à penser que l'harmonisation joue un rôle significatif dans la performance des entreprises.

En fin de compte, c'est l'efficacité qui détermine le degré de rigueur ou d'agilité dans l'exécution des processus. Il semble toutefois que la rigueur offre une marge de manœuvre plus importante. Lors de l'acquisition de Bombardier par Alstom, un processus de convergence a été initié, avec la culture d'Alstom qui prédomine, tant au niveau des systèmes d'information que des applications, manifestant une volonté déterminée de contrôler les processus. Alstom, qui utilise déjà un ERP commun, a pu, grâce à Celonis, analyser le système en vigueur chez Bombardier et mettre en évidence les écarts par rapport à une norme. L'analyse de la situation a révélé toute la complexité des processus utilisés chez Bombardier. Cette complexité a encouragé la transition vers des processus communs, intégrant un ERP partagé qui constitue une première étape essentielle dans la gestion du changement après le rachat. Cependant, l'implémentation d'un ERP commun ne garantit pas automatiquement l'adoption uniforme des processus par l'ensemble de l'organisation. C'est là que réside le défi, malgré la disponibilité d'un outil commun.



## IMPLIQUER LES COLLABORATEURS

**L'agilité ne se décrète pas. Elle est efficace si chacun est au bon niveau.** Or, pour développer une approche agile au bon moment et au bon endroit, il faut d'abord savoir comment le processus fonctionne dans la pratique, et ne pas prendre en compte la théorie initiale. A partir du moment où cette réalité est établie, il est alors possible d'inculquer l'agilité aux interlocuteurs trop rigoureux et vice versa. Ensuite, l'implémentation d'outils comme Celonis, peuvent être mis au service des objectifs de l'entreprise. L'histoire, l'ADN et les valeurs de l'entreprise doivent également être mis en avant pour faire prendre conscience à tous les collaborateurs que chacun, à son niveau, à un rôle à jouer pour améliorer l'organisation et mettre en place les outils qui vont y contribuer.

Il est important que chacun puisse voir où se situe sa contribution pour donner du sens au travail, être utile à l'entreprise et avoir une vision transversale des enjeux. C'est en fait la définition même d'un processus, qui est l'enchaînement d'un ensemble d'activités que les acteurs exécutent pour tenir la promesse faite à un client.

## PROCÉDURE ET PROCESSUS

Pour autant, certaines personnes pensent que, plus nous mettons en œuvre un processus, plus nous nous déconnectons, par habitude, du sens initial attribué à ce processus. D'autres affirment cependant qu'il ne faut pas confondre processus et procédure. De fait, la procédure décrit la façon dont la tâche est prescrite, tandis que le processus concerne qui fait quoi et avec quelle intention. La procédure est nécessaire et elle doit être très rigoureuse et structurée. Le processus, quant à lui, serait agile par nature puisqu'il doit s'adapter à la promesse faite au client. Il est animé par une logique de performance, mêlant efficience et efficacité, pour répondre aux enjeux des entreprises : qualité de services, maîtrise des coûts, des délais, transversalité entre services et logique client.

Cependant, lorsque les processus ne sont plus adaptés à ces enjeux, il faut revoir la vision initiale. Pour cela, il faut s'interroger sur les objectifs de performance, aligner les parties prenantes, et amener chacun à examiner, notamment par la modélisation du processus, le rôle qu'il joue dans son exécution et les interactions qu'il a avec les autres acteurs de l'entreprise. Ensuite, c'est l'intelligence collective qui doit prévaloir. Et il est nécessaire de travailler avec les personnes qui exécutent le processus car ce sont elles qui connaissent les réalités du terrain et qui ont les meilleures idées pour l'optimiser.

En fin de compte, la frontière est mince entre l'aspect perçu comme despote de la rigidité et l'aspect perçu comme anarchique de l'agilité. Dans de nombreuses entreprises, les processus doivent être optimisés pour s'adapter aux besoins des clients, notamment lorsqu'il y a une diminution du personnel ou une réduction planifiée des effectifs. Mais il y a aussi encore des processus qui peuvent être confiés aux utilisateurs parce qu'ils apportent l'agilité finale vis-à-vis du client. Perdre cette sensibilité aurait pour conséquence de créer des robots. Au final, le client ne doit pas être confronté à une simple intelligence artificielle.

## OPTIMISER AVEC BPMN

Les logiciels de modélisation des processus métiers (BPM) facilitent l'identification, la décomposition et la modélisation des processus d'une organisation en illustrant graphiquement les itinéraires les plus fréquemment empruntés par ces processus. Cependant, la mise en œuvre de l'amélioration peut parfois s'avérer complexe. C'est pourquoi Celonis utilise également le format BPMN, une norme de modélisation des processus, pour intégrer les dessins (ou les modèles) créés dans une « bibliothèque de chemins nominaux ». Un outil appelé « Conformance Checker » utilise ensuite cette bibliothèque pour comprendre quels sont les chemins nominaux ou standard qu'un processus devrait suivre selon le modèle de référence. Il évalue également la conformité du processus réel par rapport au processus nominal. En d'autres termes, il permet de comparer la réalité (c'est-à-dire comment les processus se déroulent réellement) avec le chemin nominal (c'est-à-dire comment les processus sont censés se dérouler selon le modèle). Cet outil est particulièrement utile pour vérifier si les processus respectent les normes en vigueur, ce qui est crucial, en particulier dans les entreprises réglementées.

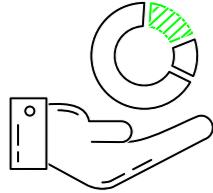
De plus, cette bibliothèque doit être accessible aux différents acteurs impliqués dans les processus. Cela permet parfois de réaliser qu'un variant peut être plus efficace que le chemin initialement prévu pour le processus. Autrement dit, la voie de contournement est parfois plus rapide que l'autoroute prévue à l'origine. Il s'agit donc d'une approche agile d'amélioration continue visant à standardiser et à optimiser les processus en se basant sur l'observation des réalités sur le terrain.

## QUEL NIVEAU DE GRANULARITÉ POUR DÉFINIR LE STANDARD ?

**Parvenir au bon niveau de granularité dans la définition du standard des processus est crucial.** Les procédures trop détaillées peuvent conduire à un comportement robotique de la part des employés, ce qui est préoccupant à la fois pour l'engagement à long terme des collaborateurs et pour l'impact sur les clients. De fait, avoir l'impression d'interagir avec un quelqu'un se contentant de suivre un script comme un robot peut créer une expérience négative et un sentiment de frustration et de détachement.

Cependant, pour être efficaces, les processus doivent comporter certaines étapes structurantes. A cet égard, on observe une approche différente entre l'industrie, qui semble plus enclue à suivre des normes dans l'exécution des processus, et les métiers de services, notamment l'assurance où chaque sinistre est différent des autres. Il est donc plus difficile de tout scripter en raison de l'élément humain impliqué.

Finalement, les facteurs déterminants sont l'objectif et le délai de mise en œuvre du processus. L'idéal est d'établir de manière standardisée le « happy path » du processus - ce qui permet également de briser les silos au sein de l'entreprise - avant de laisser une certaine flexibilité et autonomie dans son exécution, importante pour l'engagement des employés, une fois qu'il est opérationnel. Cependant, la définition d'un standard doit être suffisamment précise pour favoriser la transversalité et établir un langage commun entre les différentes parties prenantes, au service, in fine, des attentes des clients.



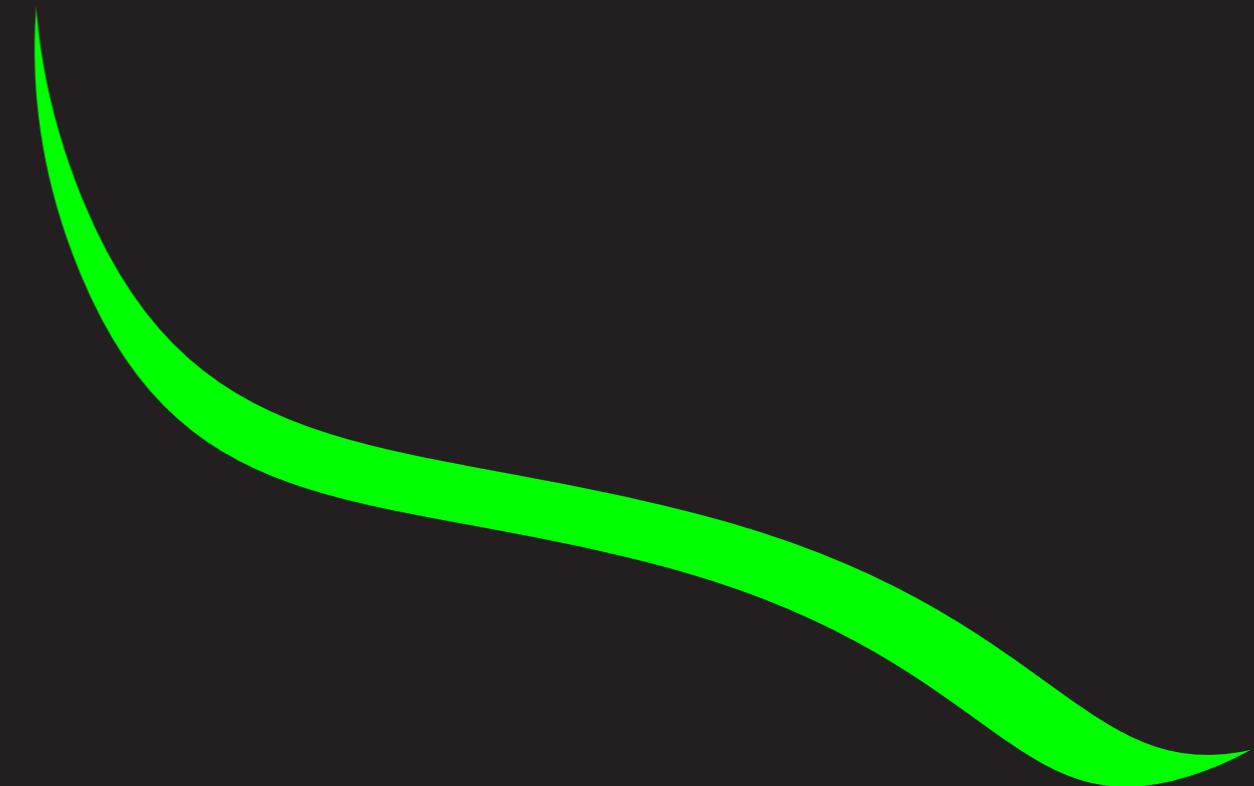
## TOP DOWN VS BOTTOM UP

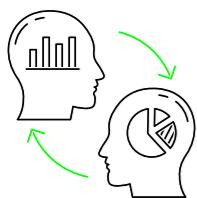
Dans le cadre de la transformation des processus, l'harmonisation des approches top-down et bottom-up est réalisable, à condition que les objectifs stratégiques coïncident avec les attentes opérationnelles. Il est donc crucial que la direction générale articule explicitement ses objectifs (motivations, taux de satisfaction, indicateurs, etc.) et dégage les ressources nécessaires à la réalisation du projet. Ces objectifs ne sont pas toujours simples à capter. Il peut donc être nécessaire de sensibiliser le top management, car, en l'absence d'objectifs clairs, les équipes en charge de la transformation pourraient avoir du mal à donner du sens au projet sur le terrain. Cependant, les objectifs du top management peuvent parfois être difficiles à partager, en particulier lorsqu'il s'agit de réduire les effectifs tout en maintenant le même volume d'activité. Toutefois, certaines entreprises, comme Orange, ont relevé ce défi en assurant une transition des compétences en interne. Elle a permis de créer une dynamique pour alimenter les projets d'optimisation des processus avec des collaborateurs qui restent proches des métiers.

Les attentes sur le terrain sont généralement plus faciles à comprendre. Des cabinets de conseil en excellence opérationnelle ont la capacité de capturer, d'analyser et de diffuser les bonnes pratiques grâce à des techniques organisationnelles et humaines éprouvées. De plus, les données métiers peuvent aider à prioriser les projets d'optimisation sur la base d'éléments factuels et objectifs. Elles permettent également d'identifier des zones de défaillance pour les traiter avant qu'elles ne deviennent récurrentes ou n'aient des conséquences plus graves. En conclusion, il est essentiel de prendre en compte toutes les attentes du terrain, de les classer de manière objective et de s'assurer qu'elles sont alignées avec les objectifs définis par la direction générale.



# 4 QUELLES SONT LES MEILLEURES PRATIQUES DE CHANGE MANAGEMENT LIÉES AU CHANGEMENT DE PROCESS ?





## ÉTUDIER LA SATURATION DES ÉQUIPES

### ENJEU

Qu'il s'agisse des métiers ou de l'IT, les équipes sont fréquemment débordées. Avant d'initier un nouveau projet et pour garantir son succès, il est donc crucial d'évaluer la charge mentale des collaborateurs et la disponibilité des équipes.

### BONNES PRATIQUES :

- Analyser la charge de travail actuelle des équipes opérationnelles et IT afin d'évaluer leur capacité à prendre en charge un nouveau projet.
- Evaluer l'impact d'un nouveau projet sur la qualité de service offert aux clients internes par les équipes impliquées.
- Prévenir les répercussions potentielles, telles que le burn-out ou un taux élevé de rotation au sein des équipes opérationnelles. Ces équipes, accablées par une charge de travail importante, pourraient, à un certain moment, perdre de leur efficacité. Sensibiliser le Comex à cette problématique.
- De manière générale, mieux estimer le temps à consacrer, l'énergie à déployer et la disponibilité des équipes opérationnelles et IT déjà accaparées par leurs tâches quotidiennes.
- Encourager la reconnaissance du droit à l'erreur, permettant ainsi d'entreprendre des actions sans craindre de réévaluer et d'ajuster la trajectoire en fonction des circonstances.



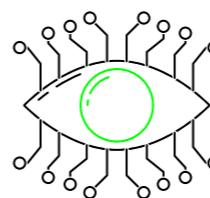
## RÉSOUDRE LES IRRITANTS DE MANIÈRE DYNAMIQUE

### ENJEU

Il est essentiel d'identifier et de comprendre les irritants afin de les résoudre et, éventuellement, de les transformer en opportunités.

### BONNES PRATIQUES :

- Identifier les irritants et en analyser les causes profondes. Résoudre les problèmes en surface ne garantit pas une solution durable.
- Hiérarchiser les irritants, car il n'est pas possible de les résoudre tous simultanément. L'objectif est de les évaluer en fonction de leur importance. La mesure de priorité peut être basée sur le nombre de personnes affectées ou sur leur impact sur la performance en termes de satisfaction client ou de retombées financières.
- Résoudre les irritants en mettant en avant des quick wins pour lancer la dynamique.
- Fédérer une communauté autour de la résolution des irritants pour partager les bonnes pratiques entre pairs. Cette initiative favorise l'émulation collective, stimulant ainsi une dynamique d'amélioration continue.
- Créer des jeux pour faire émerger les irritants auxquels les collaborateurs sont confrontés dans leurs tâches quotidiennes. Une fois que ces irritants sont identifiés, les participants s'efforcent de trouver des solutions pour les résoudre. Les solutions sont ensuite soumises aux votes des participants. Celui qui a proposé la solution la plus efficace est récompensé.



## MÉTHODES ET OUTILS POUR MESURER LE CHANGE MANAGEMENT

### ENJEU

Pour garantir une évaluation efficace de la gestion du changement, il est impératif de définir de manière précise les éléments à mesurer. Cette évaluation, couvrant à la fois les collaborateurs et les processus (avec les outils agissants en tant que supports), doit être effectuée à deux moments cruciaux : avant l'implémentation du changement et après sa réalisation. Les conclusions de cette évaluation doivent être rendues accessibles pour favoriser une communication optimale.

### BONNES PRATIQUES (MÉTHODE) :

- Connaître la population ciblée pour l'engager le plus tôt possible, notamment autour de la résolution des irritants.
- Définir clairement le périmètre d'action. Il est impératif de bien comprendre les limites et les contours du projet. Il est recommandé d'adopter une logique de test : commencer modestement offre la possibilité de croître rapidement par la suite.
- Axer la communication sur les parties prenantes (people) et le périmètre du projet.
- Identifier les risques en mettant en place des KPI mesurables.

### BONNES PRATIQUES (OUTILS) :

- Optimiser l'efficacité opérationnelle du changement en adoptant une approche de Lean Management et en déléguant la gestion des processus à des Business Process Owner (BPO) pour une meilleure gestion globale.
- Évaluer l'expérience utilisateur afin d'analyser la valeur ajoutée du changement, en comparant les résultats avant et après la mise en œuvre.
- Surveiller de manière régulière les indicateurs clés de performance (KPI)
- Favoriser les retours d'expérience dans une logique axée sur l'agilité et la rapidité.



## CRÉER UNE CULTURE DU CHANGE

### ENJEU

La maturité des organisations en matière d'excellence opérationnelle et d'acculturation au changement est très variable.

### BONNES PRATIQUES :

- Mettre en œuvre des sessions de formation pour les collaborateurs, indépendamment de leur domaine d'expertise, en les planifiant sur une durée de 1 à 2 jours, sans restreindre le contenu à un thème spécifique, mais en privilégiant une approche plus globale.
- Démystifier le changement pour lever les appréhensions et une forme de résistance naturelle chez les collaborateurs, même les plus performants. Malgré leur volonté de bien faire, certains individus peuvent se retrouver confrontés à une véritable crise, faute de repères clairs pour l'avenir. Il convient donc de souligner les succès passés et de ramener le processus à venir à des réalités pratiques et concrètes en encourageant les collaborateurs à se voir comme des acteurs accomplis du changement.
- Accompagner les initiatives et les bonnes volontés avec des personnes spécialisées dans la gestion du changement, capables de mettre en œuvre des méthodes éprouvées (type Black Belt, Clean Belt, Master Black Belt...). Il est essentiel de trouver un guichet unique, un point central qui facilite cette collaboration. Cette approche permet également à des individus venant d'autres domaines d'explorer de nouveaux secteurs et offre la possibilité de créer des parcours valorisants et bénéfiques pour les collaborateurs.
- Célébrer les succès autour d'un moment convivial pour valoriser les parties prenantes du projet et communiquer sur cet événement pour donner envie aux autres collaborateurs de faire partie de l'aventure.
- Fixer des objectifs individuels liés au changement, à travers des incentives ou des rémunérations complémentaires.
- S'assurer de la disponibilité des opérationnels

Poursuivez  
les échanges  
sur **Whatsapp**



**Plus de détails**  
sur le Cercle



## Les porteurs de la communauté

28



**CEلونIS**  
**Fadi Naffah**  
**Vice President, Directeur Général France MEA**  
f.naffah@celonis.com



**CElonIS**  
**Elodie Brunet**  
**VP Sales - Strategic Accounts**  
e.brunet@celonis.com



**CElonIS**  
**Jean-Marc Medard**  
**VP Sales**  
j.medard@celonis.com



**LOSAM**  
**Lysiane Masset**  
**Responsable de la communauté**  
lysiane@process-performance-lab.com



# Process Performance Lab

**celonis**