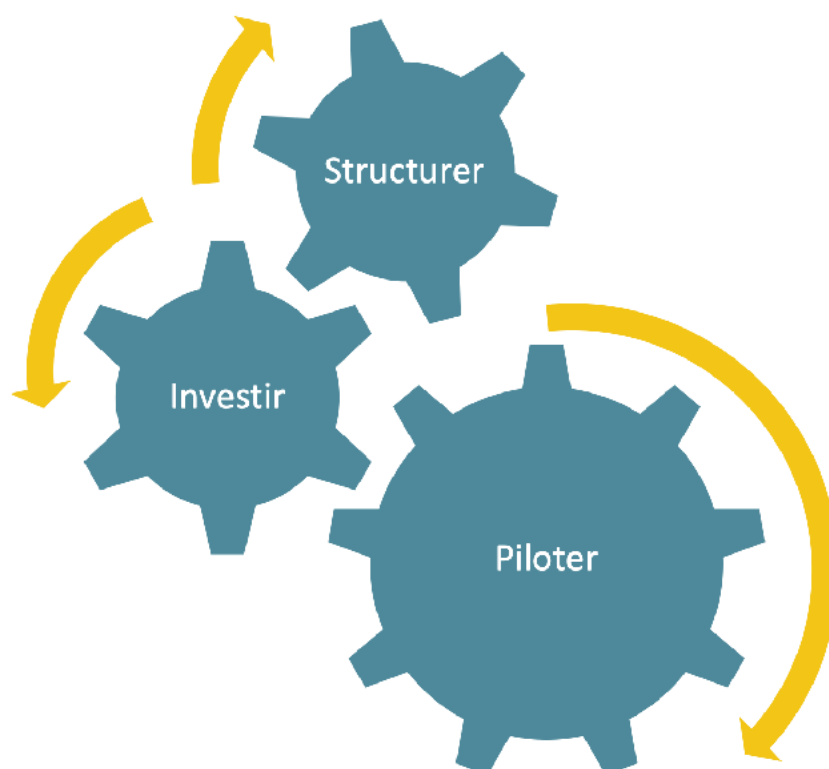




Livre Blanc

(Décembre 2020)

Donnez toutes les chances à votre transformation d'Entreprise avec les meilleures pratiques à mettre en œuvre.



Ce document réunit les meilleures pratiques pour structurer et investir dans vos transformations stratégiques tout en les pilotant avec succès.

Chaque transformation d'Entreprise est différente. Toutefois, l'application d'**un processus standard** pour gérer ces transformations est souhaitable, et ce pour devenir plus performant à chaque itération.

Ce processus doit intégrer **plusieurs niveaux d'incertitude** :

- Les attentes de ce type de programmes (incluant budgets, ROI, contenu des transformations, capacité de l'organisation à se transformer), qui correspondent rarement à celles initialement prévues.
- Un contexte de transformation hautement incertain (crises économiques, sociales, sanitaires, nouvelles réglementations nationales ou internationales, conflits...) qui peuvent fortement impacter l'exécution du programme.

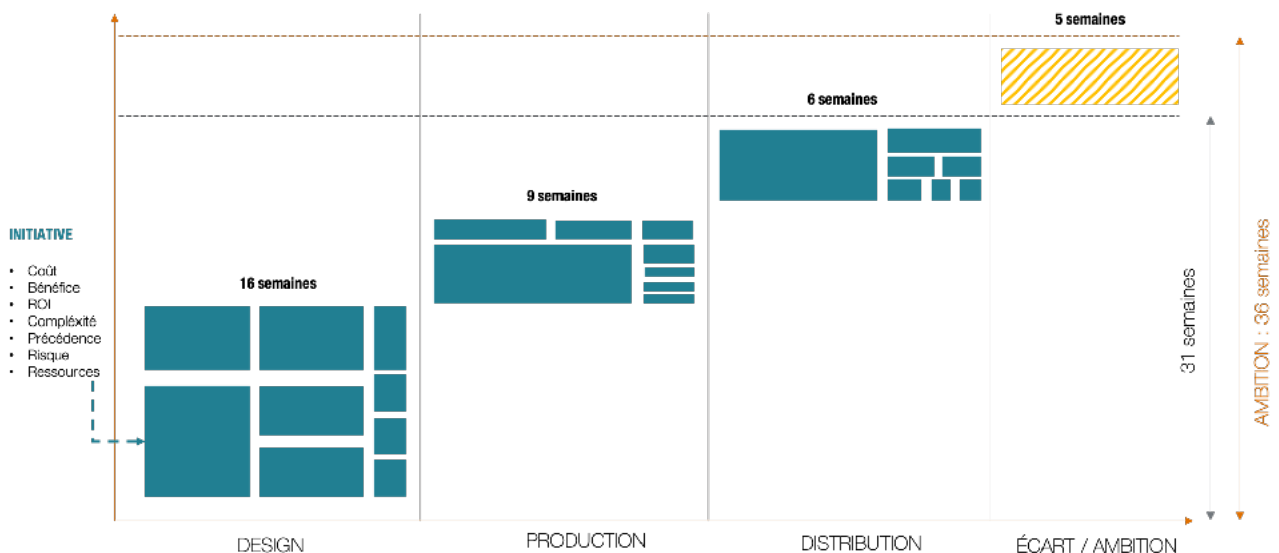
Ce niveau d'incertitude nécessite de **structurer et d'investir** dans de telles initiatives **de façon la plus agile possible**, tout en les pilotant fermement.

Les pratiques qui suivent ont été conçues avec cette approche. Elles ont été exploitées dans de nombreux programmes de transformation d'Entreprise et ont d'ors et déjà prouvé toute leur efficacité.

1. Structurer votre Transformation

Les pratiques suivantes reposent sur deux préceptes clés.

- Dans un premier temps et afin de mobiliser le leadership sur le long terme autour de la transformation, il est impératif de **structurer le programme par la valeur créée** et non par ensemble de projets à réaliser.
- Les feuilles de routes et plans de transformation initialement élaborés ne représentent que des **hypothèses de travail préliminaires** qui seront affinées et contrôlées mensuellement au fur et à mesure de l'avancée du programme. Ainsi le suivi de programme ne consiste pas à contrôler l'exécution de projets, mais à s'assurer que la valeur a été effectivement créée.



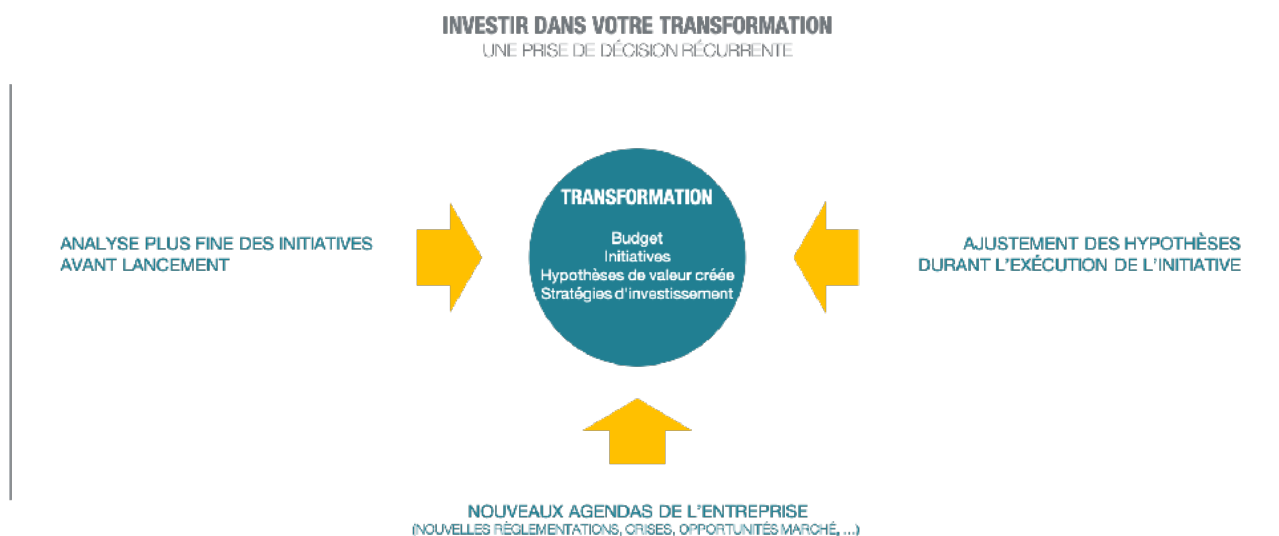
Exemple d'une transformation dont l'ambition est de réduire de 36 semaines le délai d'approvisionnement.

1. Le leadership a clairement articulé et communiqué la raison pour laquelle la transformation est vitale pour l'avenir de l'entreprise. L'ambition de la transformation peut ainsi se résumer par l'atteinte d'une nouvelle performance traduite par une unique valeur.
2. Cette ambition a été intégrée dans les objectifs individuels du leadership et cascadée au niveau du management.
3. De cette façon, la transformation est en parfait alignement avec la stratégie de l'Entreprise et fait partie intégrante de l'agenda standard du comité de direction.
4. Le sujet de la transformation au sein de celui-ci doit intégrer une revue de sa performance actuelle, et ce en termes de valeur créée, de points d'attention, ainsi que d'appels à décision et à action.

5. A noter que tous les points de friction possiblement créés par des évènements externes entre de nouvelles priorités stratégiques et la transformation de l'Entreprise doivent être partagés au cours de ces échanges.
6. En dernier lieu, tous ces points sont dûment consignés et réévalués si nécessaire au prochain comité de direction.
7. Le mandat de la personne chargée de la transformation est validé par l'ensemble du comité de direction.
8. Un ensemble d'initiatives a été identifié et accompagné de leur budget, de la valeur créée qui est clairement l'ambition de la transformation, et pour finir du niveau de risque associé. Pour rappel, la valeur cumulée de ces initiatives doit correspondre à l'ambition chiffrée de la transformation.
9. Afin de faciliter le pilotage de la transformation, ces initiatives sont regroupées de façon cohérente à l'intérieur de Workstreams.
10. Pour rappel, le leadership doit comprendre que ces initiatives et valeurs ne sont que des hypothèses qui seront confirmées ou infirmées au cours de la transformation.

2. Investir dans la transformation

L'investissement dans une transformation revêt un haut niveau de risque et n'est en aucun cas gérable par l'unique exercice budgétaire annuel. Un suivi et prise de décision mensuel doit être mis en place avec le senior management afin d'**optimiser l'allocation des ressources** de l'entreprise et augmenter la probabilité de succès de la transformation.



1. Une politique et une stratégie claire d'investissement dans la transformation ont été validées par le leadership.
2. Cette politique d'investissement permet de définir les critères de sélection des initiatives, à savoir :
 - Couple Budget / Retour sur Investissement
 - Taille maximum de budget par initiative
 - Seuil de rentabilité
 - Niveau de risque acceptable
3. Cette stratégie d'investissement doit fixer les règles en termes de priorité de lancement et d'arrêt des initiatives.
4. Quant à la gouvernance du financement des initiatives, elle doit avoir été clairement définie et communiquée aux différentes parties prenantes.
5. Une rationalisation des investissements doit être réalisée dans chaque structure de l'organisation afin de consolider les initiatives pouvant être rattachées au programme de transformation qu'elles soient en-cours ou à venir.

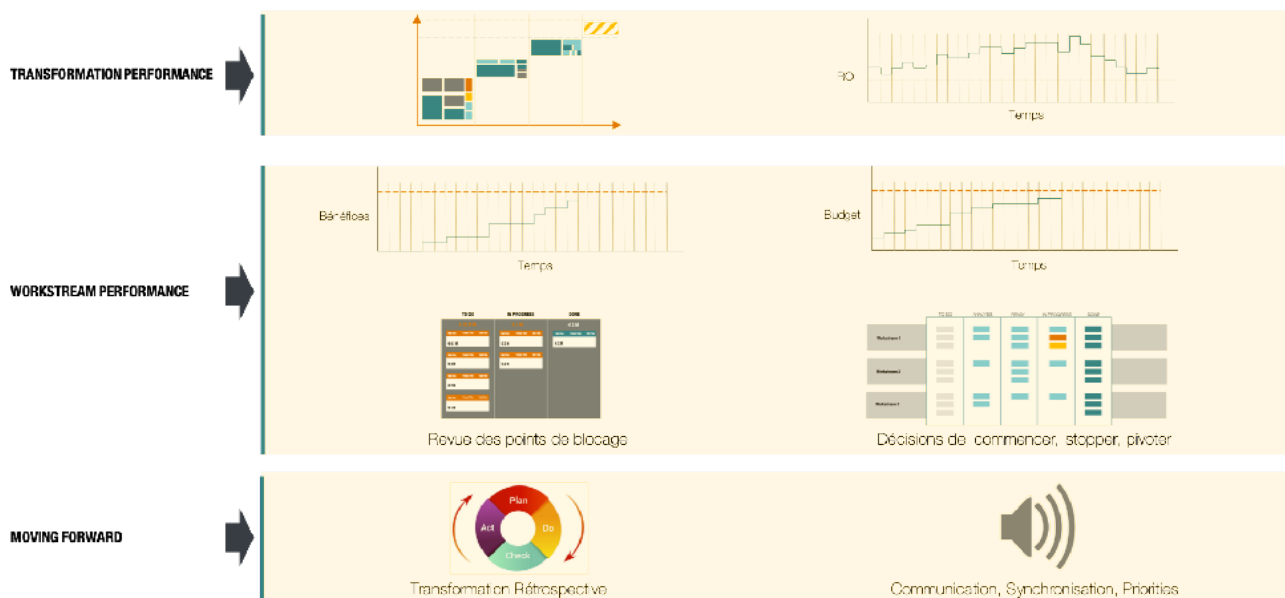
6. Une personne chargée du pilotage du portefeuille d'investissement global de la transformation doit avoir été identifiée et travaille de façon étroite avec la direction financière de l'Entreprise. Elle sera la garante de l'application des politiques et stratégies d'investissement, mais permettra également de valider que les bénéfices et coûts reportés soient cohérents avec les rapports financiers.
7. Les définitions des différentes mesures de performance, participant pleinement à l'atteinte de l'ambition de la transformation, doivent avoir été validées par l'ensemble des parties prenantes.
8. Enfin, un lexique est mis à disposition des équipes projets.

3. Piloter la Transformation

Ce pilotage reprend les principes opérationnels des deux premières phases de structuration et d'investissement. De plus, la mise en place d'une co-responsabilité en termes de gouvernance permettra de tenir les plannings d'exécution des projets "on-time".

Cette **co-responsabilité** est fondée sur des attentes réciproques :

- Les sponsors et "Leads" tiennent responsables les équipes projet de la bonne exécution des actions à mener.
- Les équipes projet tiennent responsables les sponsors et leads de la résolution des points de blocage complexes, le plus rapidement possible.



1. Des revues projets ont été initialisées par "Workstream" de façon hebdomadaire. Durant ces revues, une attention particulière est portée sur les points de blocage des différentes initiatives et leur impact sur l'ambition de la transformation.
2. Une analyse de performance sur le portefeuille d'initiatives de chaque "Workstream" est réalisée incluant un suivi budgétaire et de la valeur créée. Les décisions de lancer, stopper ou pivoter les initiatives sont effectuées et documentées.
3. Un journal de bord de la transformation est mis à jour par "Workstream", permettant à de nouvelles ressources internes ou externes, intégrant les équipes projet, de prendre connaissance rapidement des étapes et moments clés de cette dernière.
4. Un retour d'expérience des initiatives closes pendant la période est documentée. Il est accompagné d'une réflexion d'amélioration continue sur la gestion du programme et des projets effectués par les équipes. Cela évitera de futurs délais, erreurs, blocages, coûts



Auteur - Managing Partner Beagle IO.

Que ce soit en tant que membre exécutif de comités de direction ou partenaire de confiance, Yannick accompagne les plus grandes Entreprises internationales depuis plus de 25 ans, dans la réussite de leurs transformations stratégiques.

INSEAD - MIT – OXFORD - PMP - CSCP - SCOR-P - CS&OP

Y.meriguet@beagle-io.net



Beagle IO by Beagle Consulting © 2020 est une agence de conseil, fondée en 2011 et spécialisée dans les transformations opérationnelles des entreprises. Nous collaborons avec les comités de direction des grandes et moyennes entreprises, pour leur permettre d'identifier et de bâtir de solides avantages concurrentiels et s'imposer sur les marchés d'aujourd'hui et de demain.

L'indépendance, l'excellence et l'éthique de nos 1500 professionnel(le)s font de Beagle IO un partenaire de confiance unique pour exécuter et donner vie à vos stratégies les plus audacieuses.

Que ce soit pour une transformation numérique, un programme de RSE, d'excellence opérationnelle ou de transformations organisationnelles, nous vous accompagnons dans le diagnostic, la (re)-structuration et l'accélération de votre transformation.