

LA TRANSFORMATION

NOUVEL ESPOIR OU IRRITANT DES EQUIPES ?



Dans les différentes équipes que nous rencontrons quotidiennement, qu'il s'agisse de la digitalisation du commerce, d'un nouvel ERP ou encore d'implémentation d'une solution e-commerce, les ondes se brouillent souvent dans les deux sens entre les directives émises en centrale et les réalités des key-users locaux. Le risque de perte d'efficacité en ligne est alors fortement accru avec les retards, les plantage, les abandons et les autres stand-by que nous avons tous connus.

Nous aurions pu être moins consensuel et dire « **Pourquoi tant de projets si brillants sur le papier finissent par un flop sur le terrain ?** » mais ne jouons pas sur les susceptibilités et tentons d'identifier les do et les don't qui garantissent ou invalident le succès d'un projet.



Comment coordonner habilement les grands projets transversaux ?

Voici quelques éléments à prendre en compte pour mener à bien des projets de transformation et avoir un impact réel sur votre organisation.

Bonne lecture !

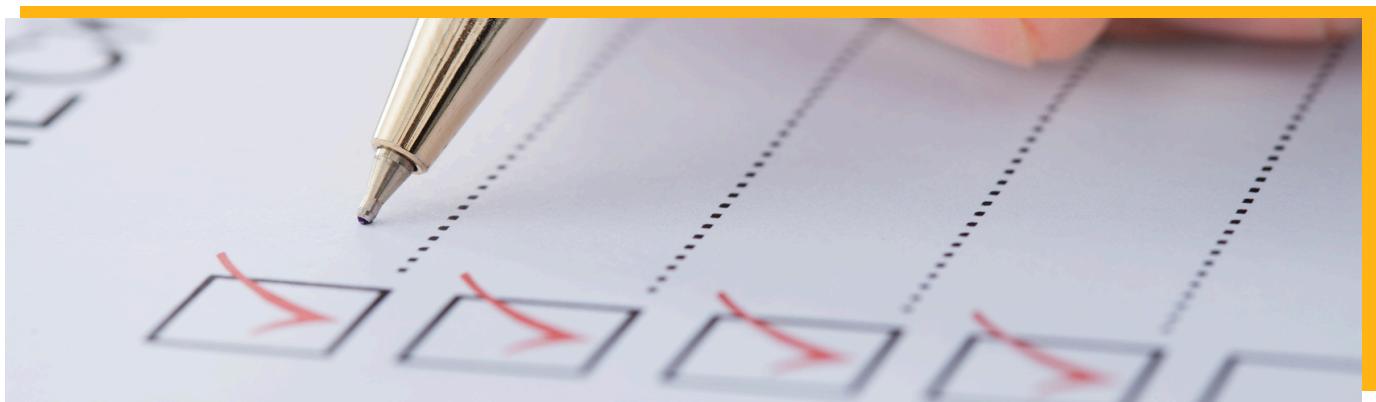
L'équipe MURANO

1 PRÉPARER

Les projets de transformation ne supportent pas l'improvisation, c'est un fait établi. Même à l'heure de l'agilité et du Lean Management, **la trajectoire doit être suffisamment claire pour que les objectifs soient atteints et répondent aux attentes des utilisateurs.** On distingue d'une part :

- **les émetteurs du besoin** (opérationnels, utilisateurs, marchés...)
- et d'autre part **les pilotes** (experts métiers, prestataires, SSII, service Organisations...).

Trop souvent, le passage de relai de l'expression du besoin fonctionnel à sa prise en main par les experts génère une distanciation (trop de technicité) qui peut être préjudiciable à l'usage et aux résultats in fine.



Pour ne pas se perdre en chemin, un passage obligé de la part des clients par le questionnement initial des 5W nous semble une approche qui a le mérite de l'objectivité. Nous y rajouterions bien ensuite les How ? et How much ? pour transformer les rêves en réalité pragmatique...

What ?

Why ?

Who ?

When ?

Where ?

How ?

How much ?

What ?**Why ?**

La première phase consistera donc à définir les objectifs. Quels metrics sont attendus ? Ils peuvent être quantitatifs (du CA additionnel, du gain de temps,...) ou qualitatifs (un avantage compétitif, un update de solution...) mais c'est en les listant clairement que l'on pourra ensuite s'interroger sur la pertinence ou la priorité de tel ou tel projet.

Ensuite vient l'analyse des impacts et intervenants.

Sur quels périmètres (marketing, finance, opérations, IT...) notre projet aura-t-il un impact ? Quels services et contributeurs seront sollicités dans la mise en oeuvre ?

Who ?**When ?**

Plutôt qu'un « asap » dévastateur et anxiogène (l'échelle du temps n'est la même pour personne), **la prise en compte d'une deadline précise est beaucoup plus stimulante car objective et factuelle**. Nous avons également observé que l'absence de prise en compte d'éléments contextuels sera aussi un frein à la réussite. Saisonnalité d'activités différentes, simultanéité d'autres projets sollicitant les mêmes ressources, décalage horaire sont autant de perturbateurs exogènes qu'il faut intégrer en amont dans un calendrier. N'oublions pas non plus la quantité d'interlocuteurs de bonne volonté que nous avons rencontrés qui précisent que **ce type de projets de grande ampleur vient « on top » de leur mission quotidienne**. Soyons réalistes et pensons à ces to-do lists à rallonge lorsqu'on dimensionne le projet et sa durée.

Soyons pragmatiques et listons les territoires (ou zones, pays, canaux, marques) réellement concernés par la transformation. Parfois la progressivité est un atout puisqu'elle permet de faire bénéficier à certains territoires des enseignements des quelques précurseurs.

Where ?



On en revient à une démarche empirique de «test & learn» plus virtueuse qu'un grand plantage généralisé.

How ?

Dans le mode opératoire de cette préparation et comme souvent lorsque nous traitons de process, l'atelier participatif nous semble être le meilleur moyen d'allier adhésion et efficacité. Un support visuel (frise, to-do, management visuel...) est souvent un bon appui pour ressortir de la séance avec des éléments tangibles (des photos par exemple). L'atelier est un formidable outil quand il est bien animé.

Au-delà de l'aspect financier qui viendrait spontanément à l'esprit, nous vous invitons à anticiper en amont les **autres ressources sollicitées** par le projet.

How much ?

Au niveau du temps déjà, deux mesures sont à distinguer :

- la charge globale (X ETP)
- le rythme d'écoulement de cette charge (sur quelle période et sur combien de têtes).

Selon les cas, nous aurons du temps masqué ou des séquences consécutives.

La mesure de la charge de travail que le projet représente est souvent un peu rapide, omettant les réunions, relectures de supports, délais techniques ou juridiques, montée en puissance, version beta... **Comme dans le BTP, les projets dérapent en moyenne dans 60% des cas.** Pour la motivation des équipes qui n'y croient plus, **intégrons dès la préparation une deadline réaliste et atteignable par et pour tous.**

Par ailleurs, la sur sollicitation des prestataires, serveurs et autres outils peut être une zone de fragilité si elle est mal anticipée.

2

LANCER



Une fois la feuille de route établie par les demandeurs du projet pour s'aligner sur la finalité et le bénéfice induit, le projet doit être porté en interne par une tête clairement

identifiée et nommée : **le PMO (project management officer)**.

Si nous insistons sur une personne unique et non une entité, c'est qu'une structure décisionnelle doit être mise en place avec un **RACI**

occupe pleinement son rôle, ni trop (pas de hold-up de pouvoir) ni trop-peu (latence décisionnelle) :



Responsable : le PMO qui est un doer, coordinateur, communiquant, planifiant, opérateur...



Autorité : sur requête du PMO, il tranche et arbitre



Consulté : Le regard de certains pour aborder transversalement les impacts mais sans décision de leur part



Informé : D'autres acteurs ont besoin de recevoir l'information sans interaction de leur part



LE MOT MURANO

Même si cela paraît évident lorsqu'on est au siège ou dans un organigramme limité, cela l'est beaucoup moins pour les stakeholders plus distants (on pense aux réseaux de points de vente, aux commerciaux sur le terrain, aux filiales étrangères...). Dans ces cas, il peut alors être plus fluide que le PMO ait un relais local en contact direct avec les interlocuteurs sur le terrain. Ceci est d'autant plus pertinent qu'on est dans des organisations matricielles où les rattachements hiérarchiques peuvent différer du schéma du business habituel.

**« Se réunir est un début, Rester ensemble est un progrès,
Travailler ensemble est la Réussite »**

(Henry Ford)



Sans tomber dans l'excès de visibilité, la formalisation d'un vrai kick-off physique sera un marqueur indiscutable des enjeux autour du projet. C'est également une occasion unique de fédérer les collaborateurs pour lancer l'esprit d'équipe autour de l'objectif commun de la réussite.

Ces réunions de kick-off poussent à structurer le discours, lever les doutes et les questions en temps réel, permettant ainsi de lever toute zone d'ombre.



LE MOT MURANO

Dans le format de ces kick-off, nos convictions nous poussent à :

ODJ

Commencer par l'édition d'un ordre du jour clair pour que chacun se prépare mentalement au sujet.

PRÉPARATION MATERIELLE

La préparation matérielle de la salle :

- Adapté à l'audience
- Adapté au contenu utilisé (supports vidéo, démo produit...)

ANIMATION EN 2 TEMPS

1- Présentation formelle
2- Ateliers en sous groupe
Le passage à l'action immédiat permet d'embarquer les équipes et de définir dès le départ les contours de leurs actions.

“MERCI”

L'envoi d'un message de remerciement accompagné des premiers éléments de synthèse des ateliers lancera réellement le projet dans sa phase opérationnelle.

3

PILOTER/ANIMER

Jusque là, avec une logique d'information à sens-unique, le flux est cohérent mais comment garder cette cohérence, quand le nombre de partis-prenants augmente avec des données qui peuvent se télescopier voire se contredire ? Savoir où l'on sera à terme est indispensable, savoir qui nous y conduit aussi mais savoir en temps réel où nous en sommes demeure la balise GPS dont chacun a besoin pour valider le chemin parcouru et les distances restantes.

Pour canaliser ces 2 inconnues, **la mise en place d'un outil collaboratif dédié au projet** (type Slack, Asana, Atlassian etc...) rassemblant dans un seul endroit les communications, les fichiers et les planning nous semble vraiment une indispensable. Nous sommes en effet souvent surpris de la déperdition d'info et du temps perdu par les intervenants à rechercher l'info à jour et trier ses mails. C'est au PMO (central ou local selon les configurations) d'animer cette plateforme si besoin (modération, compte-rendu, rappel des échéances...)



Cette digitalisation de la gestion de projet ne supplante pas des points réguliers qui restent indispensables pour se coordonner et partager les avancées, perturbations exogènes et autres nouveautés contextuelles. Ces points que nous recommandons volontiers sur un rythme bimensuel, de visu ou en conf-call, respecteront les règles habituelles du **successfull meeting**.



- 1 Ordre du jour
- 2 Audience limitée (*8 personnes maxi*)
- 3 Animateur (*souvent le PMO*)
- 4 Time keeper (*1h30 max*)
- 5 Pas de portables
- 6 Compte-rendu écrit (*rôle tournant*)

Un projet peut durer entre 3 mois et 3 ans et voir ses interlocuteurs changer. La discipline posée dès le départ d'une **documentation écrite**, d'un rythme de partage des jalons et décisions prises seront autant d'actifs permettant de pallier sans rupture de charge, ce turnover inhérent à la vie des équipes.

En parallèle, les équipes en place peuvent avoir un engagement variable. Les projets long peuvent effectivement être générateurs d'essoufflement si le gardien du phare n'allume pas régulièrement sa lumière.

N'oublions pas non plus la lumière informelle autour d'un pot équipe projet !



4

DOCUMENTER & LIVRER

L'heure de la livraison du projet approche, et l'envie de refermer le livre pour de bon est tenace... Surtout pas !

Tout comme vous avez su prévoir, animer et fédérer votre équipe pendant sa gestation, il vous revient maintenant de livrer le projet proprement en accompagnant le lâcher-prise.

Cela passe par :

- la rédaction d'une note d'utilisation
- des sessions de formation
- La mise en place d'une hotline



Un meeting de lancement réunissant contributeurs et utilisateurs finaux servira à remercier les uns et rassurer les autres. Profitez-en ensuite pour **documenter les retours d'expériences de chacun** afin de laisser une trace des do et des don't. Rapprochez ensuite ce status report de votre feuille de route initiale pour valider la conformité du livrables par rapport aux attendus. Cela évite de s'interroger à posteriori sur les raisons de telle ou telle décision.



ENVIE D'EN SAVOIR PLUS ?



Johann HAZIZA
Associé fondateur

Johann.haziza@muranoconseil.com
06 60 72 13 06



Alexandre GIRAUD
Associé fondateur

Alexandre.giraud@muranoconseil.com
06 83 82 94 13

MURANOCONSEIL
performance that *makes sense*

10 Rue Treilhard, 75008, Paris Morning Monceau