

Mettre le Programme ou Projet digital sur de bons rails

Partie I^(*) : Trois questions clefs préalables au cadrage | Lecture : 6'

Par Philippe Trichet (CEO Scaïl)

Programmes de transformation digitale : l'échec n'est plus une option !

Les Programmes et Projets digitaux, ainsi que la livraison des plateformes ou applications qui en résultent, constituent pour l'entreprise des initiatives fortement contributives à sa croissance profitable à moyen voire court terme. Nous considérons ici le domaine du 'Front Office', qui recouvre différents Projets quasi toujours intriqués : plate-forme Data, CRM et postes de travail de vente et service via centre d'appel ou service en ligne associés, service avant et après-vente, marketing, gestion du crédit client, pilotage de la qualité et de la satisfaction client, le e-commerce, gestion des partenaires dite « PRM », etc...

Des attentes fortes : les moyens CAPEX / OPEX engagés par la Direction Générale pour mener à bien ces Projets sont le plus souvent élevés, comme le sont en regard leurs attentes de retour sur investissement (ROI). L'accélération phénoménale des technologies innovantes, dont celle de l'IA, rendent cette exigence de succès plus grande encore ! Réussir le Projet de transformation n'est plus une option.

Des succès...et parfois de grands échecs : Pourtant, que la technologie fondatrice du Projet soit un progiciel paramétrable ou bien, de plus en plus, un assemblage de solutions SaaS configurables, l'expérience montre que les grands groupes comme les ETIs peinent parfois à satisfaire toute ou partie des objectifs de ces Projets de transformation. L'adoption et ou le ROI quand ils sont mesurés ne sont pas tout à fait voire pas du tout au rendez-vous. Pire, les projets sont parfois stoppés et les provisions correspondantes allouées dans les comptes annuels futurs.

Il est pourtant possible de créer beaucoup de valeur, très vite, à grande échelle : des programmes digitaux que nous avons eu à piloter directement ou à copiloter avec nos Clients ces 30 dernières années ont alimenté la base d'expérience et des règles assez universelles qui permettent de mettre le Programme sur de bons rails. A titre d'exemple, la mise en place d'une plate-forme One Web et d'un catalogue de 700 000 produits en 65 langues pour 145 pays chez Schneider Electric fût en 2008-2009 réalisée ... en 24 mois ! La plate-forme n'a cessé depuis de progresser, par exemple enrichie d'un service B2B 24/7, d'une personnalisation de l'expérience client.

(*) Second Partie à venir pour cet Article : « Obstacles au Programme et Principes d'exécution pour réussir »

Un coup de chance ? Non. « Team Job ! »... soutenu par la mise en œuvre de Principes d'Exécution pour mettre et maintenir le Programme sur de bons rails. Avant d'introduire ces Principes, il est utile de d'abord caractériser les natures structurantes du Programme. Elles vont en effet très fortement impacter l'ambition et les conditions d'exécution de la transformation digitale ciblée, et par conséquent la faculté du Programme a délivrer la valeur espérée.

Trois questions clefs préalables au cadrage du Programme digital. Les trois questions à poser sont simples dans leur énoncé :

- Quels éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise vont être transformés par le Programme pour les BUs, les géographies et les fonctions supports ?
- Quelle degré de convergence souhaite-t-on atteindre pour ces éléments et pourquoi ?
- Quel modèle de gouvernance et d'organisation choisit-on pour mener à bien le Programme ?

Question #1 : Qu'est ce qui va changer, pour le ou les business model(s) concerné(s) par le Programme ?

Répondre honnêtement à cette question permet de bien planifier le voyage de la transformation. Six éléments de la chaîne de valeur sont potentiellement impactés :

1. Les KPIs (ou OKRs pour 'Objectives & Key Results') de performance métier à mesurer et atteindre ainsi que leur valeur cible définissent la performance à atteindre (exemple de KPIs attachés à l'accroissement des ventes : panier moyen en €, taux de cross selling)
2. Les valeurs, la culture, le comportement des collaborateurs (exemple : devenir « Client first »)
3. Le modèle opératoire métier : processus métier, parcours client, organisation opérationnelle et géographique des équipes, jobs et rôles, moyens humains et matériels (ré)-alloués
4. Le paysage IT applicatif et d'infrastructure
5. Le paysage des données internes et externes, ainsi que leur nature et degrés exploitation
6. La prise en compte nouvelle de normes et règles de conformité

A l'exception de l'élément # 2, tous sont en général concernés par le Programme de transformation.

Question #2 : La seconde question, quant à la nature du Programme de transformation, résulte de l'histoire de l'entreprise. Celle-ci s'est le plus souvent construite à partir de fusions & acquisition d'une part, de schémas directeurs informatiques successifs plus ou moins complets et cohérents d'autre part. Il en résulte que les entités de l'entreprise concernées par la transformation digitale – Business Units et / ou Géographies ainsi que les Fonctions Centrales ou Support métier et bien sûr la / les DSI – mettent en œuvre jusqu'ici les éléments de la chaîne de valeur d'une manière plus ou moins hétérogène. A titre d'exemple projeté sur l'élément « solution logicielle », le nombre de solutions ERP ou la diversité des paramétrage d'une même solution, le paysage des solutions CRM, CMS ou e-commerce peuvent être élevés.

Cette question peut s'énoncer comme suit : **quel est le degré de convergence attendu entre les éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise impactés, entre les différentes entités de l'entreprise concernes ?** Quels degrés d'éloignement maintenu ou rapprochement à créer souhaite t'on en cible pour ces éléments de la chaîne. Pour en rendre la mesure tangible, on peut d'expérience distinguer deux axes de convergence :

- La **standardisation** ou action d'uniformiser, par opposition à conserver une diversité

- La **mutualisation** ou action de mettre en commun des moyens organisationnels et humains, outils et infrastructures informatiques, données, ...

Il n'y a pas de règle générale pour définir le bon ou mauvais niveau de convergence à atteindre par un Programme. Par contre et dans un but de rationalisation des éléments de la chaîne de valeur, il convient de s'interroger sur la pertinence à standardiser et mutualiser ces éléments. Est-il par exemple utile pour un Programme de CRM SaaS de faire converger les Processus Métier (Vente, MKT, Service), l'organisation et les rôles, les solutions informatiques et d'exploitation des données ? La question concrète induite ici est : « quels paramètres entraînent, pour de bonnes raisons, l'utilité partielle ou totale de standardiser et / ou mutualiser toute ou partie des 6 éléments de la chaîne de valeur ? ». D'expérience, plusieurs paramètres de variabilité sont à considérer :

- Le(s) business model(s) : vendre des produits, vendre des projets, vendre des services, vendre une performance ('outcome based') peuvent reposer sur un processus de gestion de la qualité et satisfaction client commun, mais vraisemblablement sur des processus de vente différents.
- Les nouvelles normes structurantes applicables aux activités et entités de l'entreprise.
- Le degrés d'obsolescence des solutions logicielles et / ou de l'architecture d'entreprise (EA)
- Les contraintes induites par le schéma directeur informatique en vigueur
- Les entités opérationnelles : BUs, régions ou pays. Ce paramètre est en réalité souvent le résultat des 4 précédents.
- Le coût au sens TCO (Total Cost Ownership) supporté sur la période de mesure du ROI du programme par le degrés de convergence choisi.

Un point à noter souvent ardu à traiter concerne la convergence de l'élément « solution logicielle ». Il existe, notamment pour une solution SaaS et en simplifiant, trois niveau de convergence possible : une instance de plate-forme centrale, une instance fédérée ou métainstance (au sens méta données) centrale mère de plusieurs instances de plateforme régionales hébergeant les données réelle, enfin des instances autonomes par région voire pays.

Ce thème de convergence doit être traité avec finesse : comment on peut s'en douter et la réalité vécue le confirme, il convient de trouver le bon équilibre entre la vitesse et agilité de mise en œuvre initiale, puis d'évolution de la plateforme en mode Run. Le coût prévisionnel dépend fortement dépendant de la capacité des équipes successives à piloter dans la durée une instance globale ou fédérée.

Question #3 : Elle concerne le **modèle d'organisation choisi pour mener le Programme de transformation digitale**. Outre la DSI et Direction Data lorsqu'elle est différente, il implique les Directions métier ou Fonctions Support, et les Directions opérationnelles Business Units et / ou géographie. Plusieurs sous-questions sont à traiter :

- Qui finance les CAPEX et OPEX du Programme de transformation en phase de Delivery puis en phase d'exploitation ?
- Comment est organisé le sponsorship, idéalement situé au niveau exécutif : personnes impliquées, reporting, rôles d'arbitrage des priorités, décisions fortement impactantes à l'échelle de toute l'entreprise (ex : choix de les langages, modèle de visibilité des données) ?
- Quel (unique) personne pilote au sens « orchestre » le Programme ?

- Quelle gouvernance astucieuse s'applique au Programme ? La réponse à cette question est un corollaire crucial aux deux points précédents. A titre d'exemple, l'approbation du scope fonctionnel et des priorités du Programme ne sont en général pas l'apanage de l'orchestrateur du programme, même si son avis et le pouvoir opérationnel qu'il ou elle détient transversalement lui donne un fort poids dans les décisions.
- Comment sont organisées les équipes de Delivery dans le contexte d'une organisation notamment IT existante ? La question porte sur les activités de spécification, conception et développement et CI/CD, intégration et migration des données, déploiement métier et conduite du changement, pilotage de l'adoption et de la création de valeur, support L1/L2/L3, support de la gouvernance des données, du contrôle qualité, du contrôle de gestion, des RH ?
- Quelles règles managériales s'appliquent concernant l'allocation des ressources au Programme, qui le plus souvent reportent à des managers hiérarchiques différents ?

La littérature abonde concernant les modèles d'organisation d'un Programme. On peut ici se contenter de lister trois modèles que nous avons rencontrés.

1. **Modèle d'équipe globalisée** : une seule équipe, naturellement structurée en sous-équipes, constituée de représentants de toutes les entités de l'entreprise impactées par le programme. Elle est dirigée par un unique Directeur (H/F) reportant à un groupe de sponsors, souvent membres du COMEX et / ou Sr VPs.
2. **Modèle d'équipes fédérées** : des équipes Projet attachées à une entité, -en général pays ou BU- qui réalisent le Programme localement, en se conformant aux exigences ou recommandations d'un équipe centrale, elle-même coordonnant la spécification, conception et développement d'un modèle cible d'Eléments de la transformation à implémenter.
3. **Modèles d'équipe locales** : de équipes indépendantes, qui en général suivent une politique de choix de solution centralisée mais l'appliquent à leur guise ou selon des règles souvent assez légères.

En synthèse donc, le Programme doit être préalablement à son démarrage -en tout cas avant ou durant la phase de Cadrage qui conduit à la décision de son financement CAPEX / OPEX- être caractérisé par la réponse à trois questions structurantes :

Qu'est ce qui va changer parmi les Eléments de la chaîne de valeur ?	Quel est le degré de convergence attendu pour ces Eléments ?	Quel modèle d'organisation du Programme mettons-nous en œuvre ?
<ul style="list-style-type: none"> - KPIs de performance - Valeurs, culture, comportement - Modèle opératoire : processus métier, parcours client, organisation opérationnelle et géographique jobs et rôles, normes - Paysage IT applicatif, Infrastructure - Exploitation des données 	<ul style="list-style-type: none"> - Indice de standardisation - Indice de mutualisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Globalisé - Fédéré - Localisé

La Partie II de cet Article de cet article abordera les obstacles types qui s'élèvent sur le chemin d'un programme de transformation digitale, ainsi que les Principe d'Exécution recommandés pour le mettre sur des rails, vers l'accomplissement du Business Case et donc du succès.