

Business Case

Pilotage transverse d'un programme de transformation du système d'information d'une institution financière publique

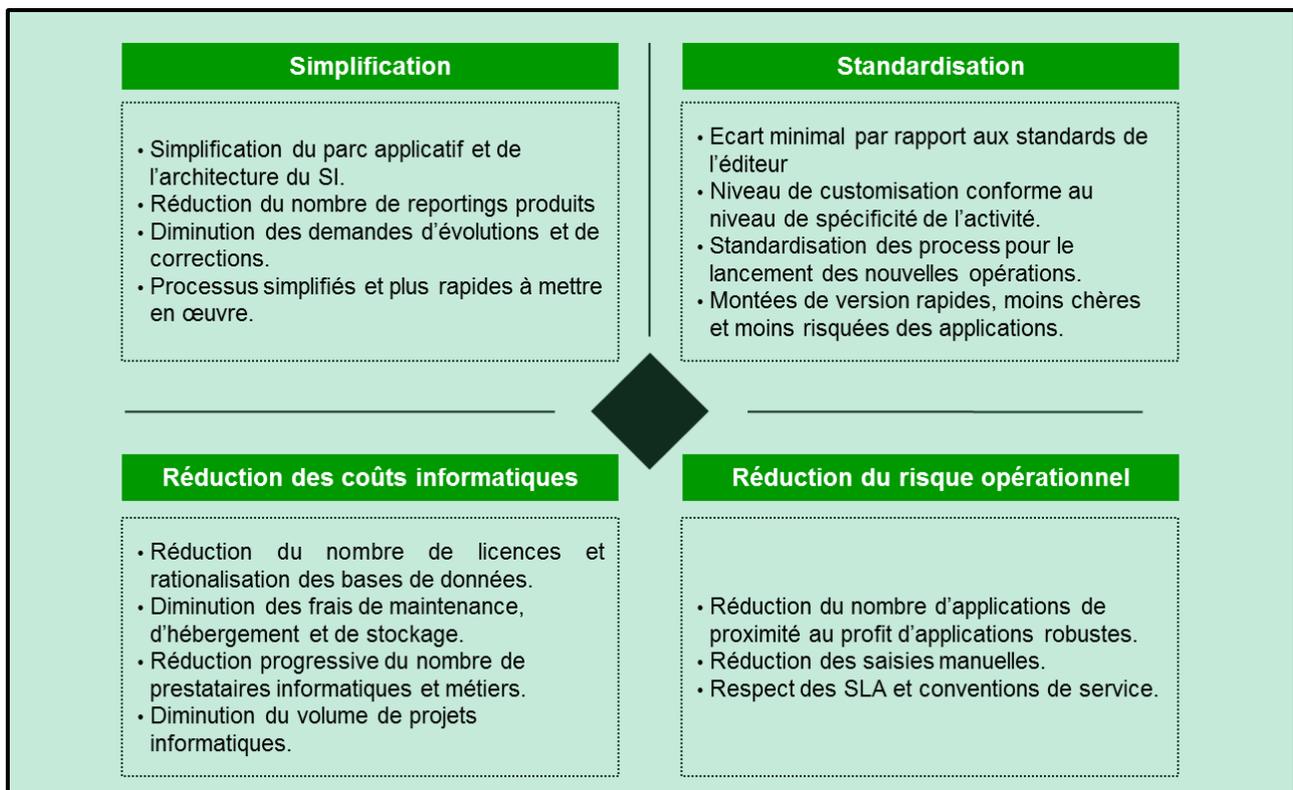
Contexte

Depuis août 2014, le client a conduit un vaste programme de transformation du système d'information, piloté par les délais et les coûts (budget de 40 millions d'euros), impactant 60% des utilisateurs et 70% du SI de la banque.

Véritable projet d'entreprise, ce programme a été sponsorisé et suivi par le directeur général adjoint de la banque.

Objectifs

Les objectifs de ce programme pour le client ont été structurés sous quatre axes :



Enjeux

Après 18 mois de cadrage des 3 principaux chantiers (Marchés/Valorisation/Infocentre), le programme est entré au premier semestre 2016 dans sa phase de mise en œuvre opérationnelle.

Dans ce cadre, le client a souhaité se faire accompagner pour se doter d'un dispositif de pilotage efficace, homogène, avec les ambitions suivantes :

- Prendre en main le pilotage transversal des différents chantiers.
- Assurer la gestion des adhérences entre chantiers, dans le respect du budget et du planning.
- Sécuriser la convergence de ces 3 chantiers importants :
 - Coordonner les 6 mois de recette globale structurée en quatre phases.
 - Piloter les 2 répétitions de bascule et la semaine de « parallel run ».
 - Prendre en charge la bascule en « big bang » du programme durant le week-end de la Saint-Sylvestre 2017.
- Communiquer l'état d'avancement du programme auprès des instances du type Conseil d'Administration, Comité des Risques, Comité d'Entreprise et CHSCT.

Solutions

Sur la base de notre savoir-faire et de l'ensemble de nos missions conseil, nous avons identifié et mis en œuvre les facteurs clés de succès suivants pour garantir un accompagnement à la hauteur des enjeux du programme :

Chantiers	Principaux livrables et changements majeurs impulsés par Harwell Management
Pilotage transverse du programme	<ul style="list-style-type: none">• Mise en place d'indicateurs de performance du programme mesurant le degré d'atteinte sur les 4 objectifs du programme.• Adaptation de l'organisation et de l'animation du comité de pilotage mensuel du programme de manière plus resserrée autour du comité exécutif et du directeur général adjoint.• Mise en place d'un comité opérationnel transverse impliquant les équipes métiers clés.• Coaching pour relativiser les ambitions personnelles au profit d'une réussite collective.• Accompagnement des chefs de chantier pour la préparation de leurs instances (comités opérationnels et comités de pilotage) pour garantir leur homogénéité.• Support Direction Générale vis-à-vis du Conseil d'Administration, du Comité des Risques, du Comité d'Entreprise et du CHSCT.
Appui PMO au pilotage transverse du programme	<ul style="list-style-type: none">• Planning global du programme avec macro-jalons.• Construction du chemin critique de type PERT.• Tableau de suivi du budget et du forecast.• Mesure de criticité des risques et plan de prévention associé.• Tableau de suivi des dépendances inter-chantiers, des sujets critiques et des décisions.• Standardisation du support du comité de pilotage et de son compte-rendu.
Coordination de la recette globale et de la bascule	<ul style="list-style-type: none">• Stratégie de recette globale et RACI des différentes parties prenantes.• Périmètre applicatif, planning et chronogramme détaillé de recette.• Instruction des scénarios de reprise de données et de bascule.• Pilotage des bascules à blancs et de la phase de « parallel run ».• Détermination des critères de go/no-go.• Planning général et chronogramme détaillé (400 tâches) de la bascule en « big bang ».• Instruction des stratégies de repli et plans de secours.
Coordination du change management	<ul style="list-style-type: none">• Plan de formation rythmé en premier lieu par les process et en deuxième lieu par les outils.• Plan de communication (plénières, intranet) étalé sur la durée du projet et adapté aux différentes populations cibles.• Mesure dans le temps de la satisfaction des acteurs (baromètres de satisfaction et sondages).• Revue des processus, procédures et reportings impactés par le programme et intégration des arbitrages (hors bascule).• Mise en place du volet gouvernance des données : contexte, enjeux, rôles, gouvernance, POC, benchmark des pratiques de place.• Gestion des relations avec les instances représentatives du personnel.• Gestion des arbitrages et du plan de contournement.• Structuration de la phase de stabilisation du SI post bascule.



Face à un programme d'une telle ampleur, le dispositif Harwell Management a su tout d'abord instaurer une structure de gouvernance claire, orientée décisions et dotée d'une culture du résultat et de la réussite :

- Intervention via un dispositif resserré et expérimenté, faisant preuve de recul et d'impartialité vis-à-vis des différents contributeurs.
- Pilotage transverse et global du programme, avec une vision externe par rapport au contexte et à l'environnement client.
- Chaque membre de l'équipe a fait ses preuves dans des projets de transformation et a délivré les attendus dans les délais prévus avec des objectifs de résultats.
- Capacité à appréhender une complexité due à plusieurs chantiers à mener en parallèle

En outre, travaillant en étroite relation avec les différents métiers (Back-office, Front-Office, Direction des Risques, Comptabilité, ALM, Contrôle de gestion), ainsi que la Direction projets et la DSI, les collaborateurs Harwell Management ont démontré une capacité avérée en gestion du facteur humain :

- Expériences par rapport à des interlocuteurs de haut niveau (Direction Générale, Conseil d'Administration, Comité des Risques, Comité d'Entreprise et CHSCT).
- Faculté à « rentrer dans les sujets » pour être en mesure de challenger les positions prises, les décisions, les charges et planning, le suivi des ressources, les plans d'actions par rapport aux risques.
- Gestion des conflits et des situations complexes pour maximiser les résultats et l'atteinte des objectifs.
- Capacité à faire preuve de souplesse et d'agilité pour s'adapter à tout type de situations.

Par ailleurs, le dispositif Harwell Management a déployé un bagage méthodologique unifié, éprouvé et robuste en pilotage de programme, recette globale et conduite du changement :

- Formaliser correctement l'avancement du programme pour rassurer les acteurs à tous les niveaux.
- Faire adhérer et converger l'ensemble des acteurs vers un objectif global, unique et accepté par tous.
- Eviter une dépendance trop prononcée avec les éditeurs et gérer les prestations critiques.
- Eviter les impasses fonctionnelles (en s'assurant de la validation du périmètre) et l'effet tunnel.
- Être en mesure de communiquer sur l'ensemble du programme avec une communication transversale entre les chantiers du programme.

Enfin, le dispositif a montré son excellente compréhension des enjeux métiers et sa capacité de mise en cohérence avec l'univers des systèmes d'informations.

