

Business Case

Conduite du changement de la transformation du système d'information d'une institution financière publique

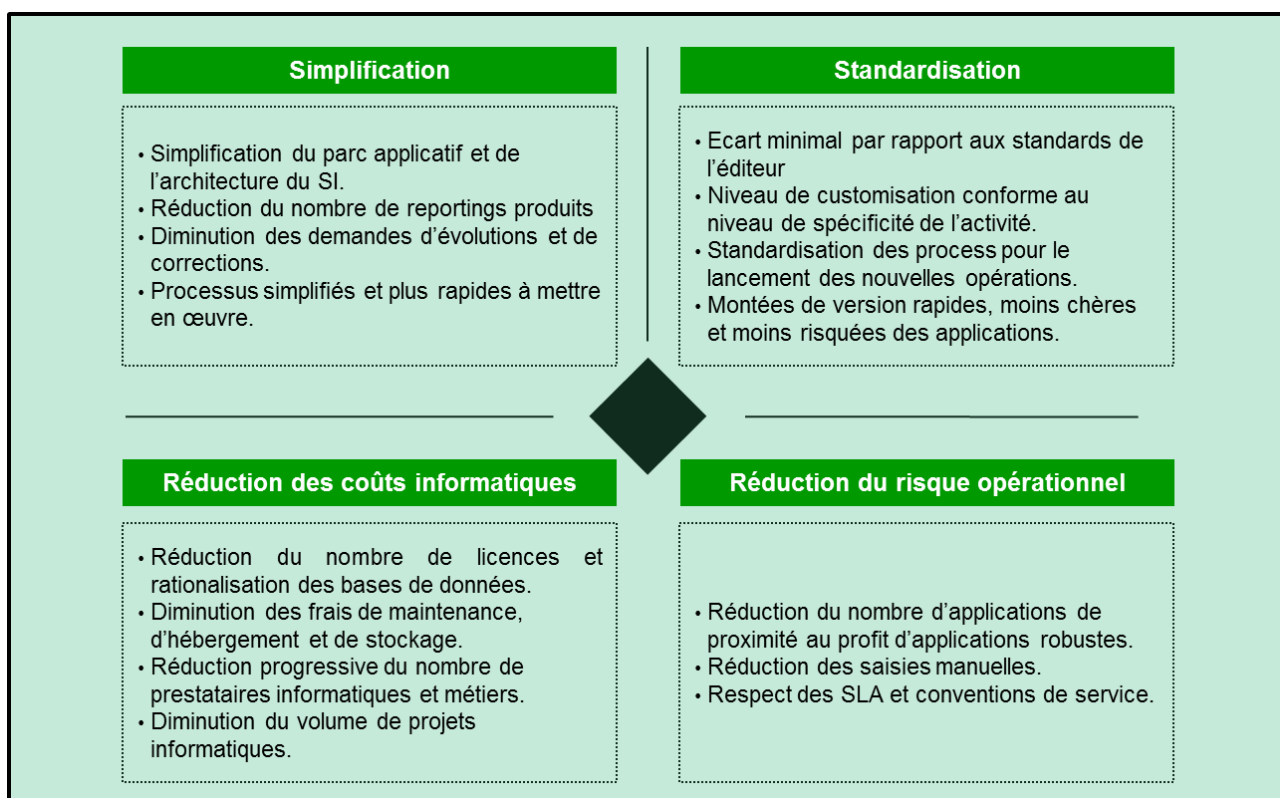
Contexte

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

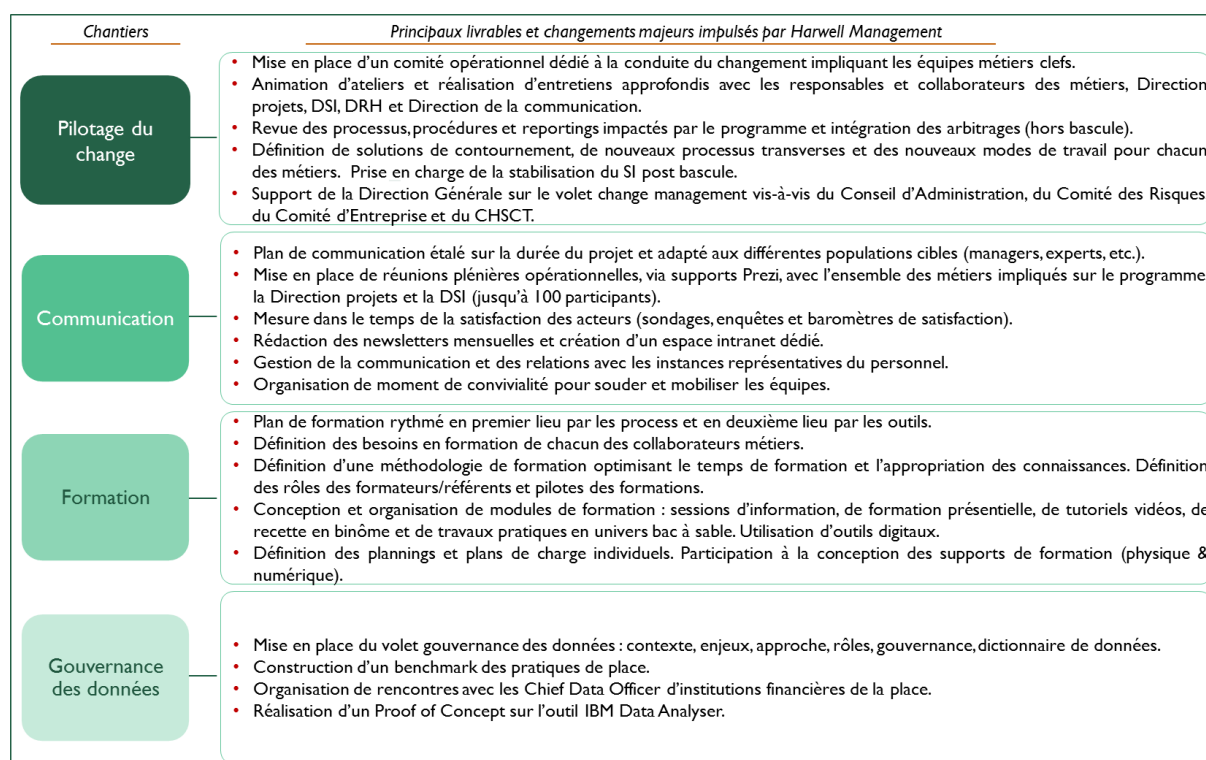
Après 18 mois de cadrage des 3 principaux chantiers (Marchés/Valorisation/Infocentre), le programme est entré au premier semestre 2016 dans sa phase de mise en œuvre opérationnelle.

Dans ce cadre, le client a souhaité se faire accompagner sur le volet conduite du changement, avec les ambitions suivantes :

- Sensibiliser les collaborateurs à l'évolution du système d'information et à ses conséquences induites, notamment en termes de changements des modes de travail.
- Anticiper et limiter les résistances au changement des procédures et des modes de travail.
- Faciliter la formation des collaborateurs et le transfert de compétences.
- Maintenir les acteurs mobilisés dans la mise en œuvre tout au long du programme.
- Communiquer l'état d'avancement du programme auprès des instances du type Conseil d'Administration, Comité des Risques, Comité d'Entreprise et CHSCT.
- Instruire la mise en place de solutions de contournement lorsque la solution robuste n'était pas compatible avec les délais.
- Structurer la phase de stabilisation post bascule.

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 une conduite du changement à la hauteur des enjeux du programme :



Face à un programme d'une telle ampleur, Harwell Management a su tout d'abord instaurer un état d'esprit clair, orienté décisions et doté d'une culture du résultat et de la réussite :

- Intervention via un manager expérimenté, faisant preuve de recul et d'impartialité vis-à-vis des différents contributeurs.
- Pilotage transverse et global du volet change management, avec une vision externe par rapport au contexte et à l'environnement client.
- Le manager a fait ses preuves dans des projets de conduite du changement 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, Harwell Management a su démontrer 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, Harwell Management a déployé un bagage méthodologique unifié, éprouvé et robuste en conduite du changement :

- Formaliser correctement l'avancement du volet conduite du changement 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 les impasses et l'effet tunnel.
- Être en mesure de communiquer sur l'ensemble du programme avec une communication transversale entre les chantiers du programme.

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

