

Transformation Office Management

Manifeste pour un pilotage plus efficace des transformations

Septembre 2021



RHAPSODIES
Conseil
Accélérateur de transformation



Manifeste du Transformation Office Management

Des idées pour piloter les transformations aujourd'hui



Depuis quelques années, l'**activité de PMO se développe pour embrasser plus que le reporting** : favoriser la réalisation de la stratégie de l'entreprise en veillant notamment à l'**obtention des bénéfices attendus** délivrés par les projets :

- Veille au **bon alignement du portefeuille des projets** avec la stratégie de l'entreprise
- **Optimise l'affectation des ressources** et rend compte de la performance des projets
- Recherche, in fine, à **développer la capacité des entreprises à se transformer** :
 - Développer la capacité à « **bien faire les bons projets** »,
 - **Maximiser les bénéfices** des transformations
 - Dans un **contexte maîtrisé** et piloté par la **capacité**, l'**adaptation** et la **flexibilité** partout dans l'organisation
- Cela se joue notamment lors de ces **étapes-clés** :

Élaboration du plan stratégique	→	Quels bénéfices rechercher ?
Roadmap projets annuelle/semestrielle	→	Quelles chaînes de valeur portent quel(s) bénéfice(s) ?
Cadrage des projets	→	Déterminer comment obtenir les bénéfices ?
Mise en œuvre des projets	→	Délivrer les capacités requises ?
Pilotage de la roadmap	→	Livraison de valeur et suivi risques / réallocation des moyens ?
Conduite du changement et mobilisation	→	Favoriser la réalisation des bénéfices ?



Manifeste du Transformation Office Management

Des idées pour piloter les transformations aujourd'hui



Dans l'entreprise, le « Transformation Office » est l'animateur de la transformation

Savoir se transformer est une nouvelle norme, une capacité indispensable au développement

- Des savoir-faire pour saisir les opportunités de changement (voulues ou subies)
- Une feuille de route pour entretenir et faire évoluer les compétences, les techniques, les comportements mis en jeu
- Le déterminant des projets réside dans la valeur qu'ils apportent à leurs clients disséminés sur les chaînes de valeur

L'agilité organisationnelle est une réponse concrète aux enjeux d'adaptabilité et de flexibilité

- Les modèles prédictifs sont moins adaptés, il faut créer les conditions favorables aux changements qui émergent à tout niveau
- Les changements sont si rapides, qu'il faut identifier et assimiler les « next practices » (pas seulement les « best practices ») : anticiper, être flexible, ouvert à la nouveauté, opportuniste, créatif, adapter les pratiques émergentes, etc.

La maturité du management des projets au portefeuille influence sur la capacité de transformations

- Développer les capacités projet opérationnelles & managériales
- Etablir une culture de l'autonomie, innovation, optimisation et amélioration continue
- Appréhender les projets comme des « véhicules » du changement pour obtenir des résultats (= bénéfices)
- En matière d'approche projet : prédictive ou adaptative, il faut utiliser la plus adaptée et savoir les mixer le plus souvent

La réalisation des bénéfices est le but en soi des projets

- Un projet réussi ne se limite pas à ses livrables mais aux bénéfices tangibles qu'il permet de concrétiser
- Il faut piloter les projets, mais aussi piloter leurs impacts pour pouvoir les optimiser dans une échelle de temps qui dépasse celle des projets
- La responsabilité de chacun est essentielle pour traiter risques et opportunités éventuels



Manifeste du Transformation Office Management

La transformation a besoin d'être managée, développée



Transformation

- Éphémère, temporaire, continue voire permanente
- Des opérations souvent complexes
- Des changements de différentes natures

Office

- Une équipe porteuse d'un mandat
- Des activités de pilotage et de soutien opérationnel aux projets et à leurs équipes
- Un catalogue de produits, services et outils

Management

- Des instances avec des responsabilités (Reporting COMEX, SteerCo, revue de portefeuilles, etc.)
- Un dispositif de coordination, de prise de décision et d'intervention
- Une évaluation des besoins et des résultats obtenus



Manifeste du Transformation Office Management

Une approche opérationnelle et tactique pour développer la capacité de transformation au service de la stratégie



PMO classique		Bureau de la transformation
Développer et piloter l' efficacité des projets	Focus	Développer les changements profonds
Livrables	Résultats	Valeur
À court-terme , centré sur les changements tactiques et opérationnels	Horizon	Distribuer les moyens sur les initiatives exploratoires à LT, prometteuses à MT, et rentables à CT
Planification de l'exécution des tâches et des travaux	Planning	Planifier (capacitaire et dynamique) l'obtention d' impacts observables sur les chaines de valeur
Communiquer et engager sur de l' opérationnel : conduire bien les projets	Parties prenantes / communication	Promouvoir la coopération et engager activement pour accomplir les changements
Appliquer une méthode, gérer des ressources, rendre compte et tenir compte des arbitrages	Chef de projet	Développer les facettes utiles pour être un agent du changement
Reporting , contrôle, suivi, qualité, méthode, formation, etc.	Activités	Vision stratégique, pilotage des portefeuilles de projets, coaching, conduite du changement, animation, leadership
Livraisons conformes à la Triple bottom line	Performance	Réalisation des bénéfices
Support au pilotage	Fonction	Animateur et médiateur



Manifeste du Transformation Office Management

3 grands processus pour optimiser les efforts de transformation



Vision globale de la transformation

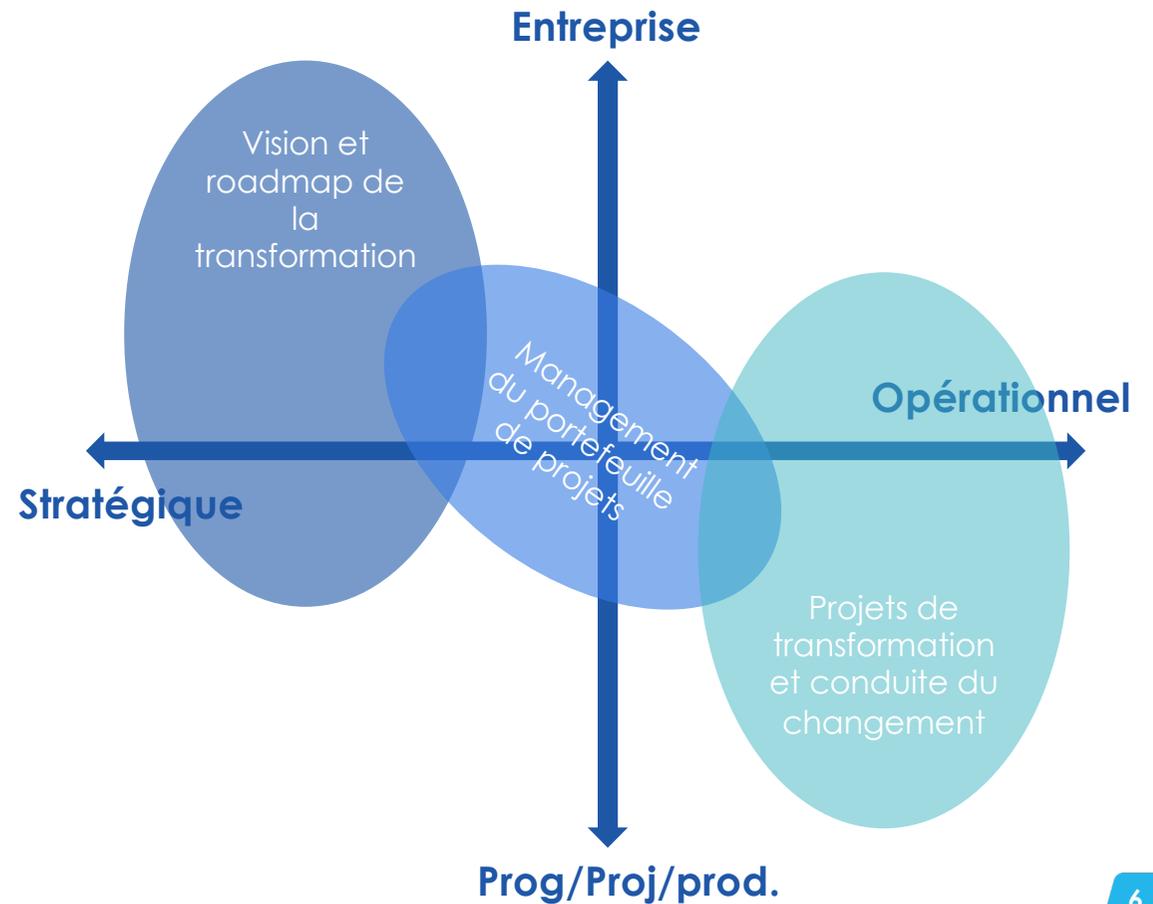
- Architecte de la transformation (vision, roadmap, alignement, plan directeur, etc.)
- Engagement des acteurs et des sponsors
- Actualisation régulière de la vision
- Plan de communication / communication

Pilotage de la transformation

- Coordination et gestion du plan de transformation
- Management des risques & impacts
- Pilotage de la capacité à faire
- Suivi et soutien de la des bénéfices

Pilotage du changement et des acteurs

- Aider les parties prenantes à améliorer leurs savoir-faire de transformation (coaching)
- Estimer les freins / les leviers qui impactent la transformation
- Identifier la profondeur des changements : impacts / mobilisation / travaux / résultats





Manifeste du Transformation Office Management

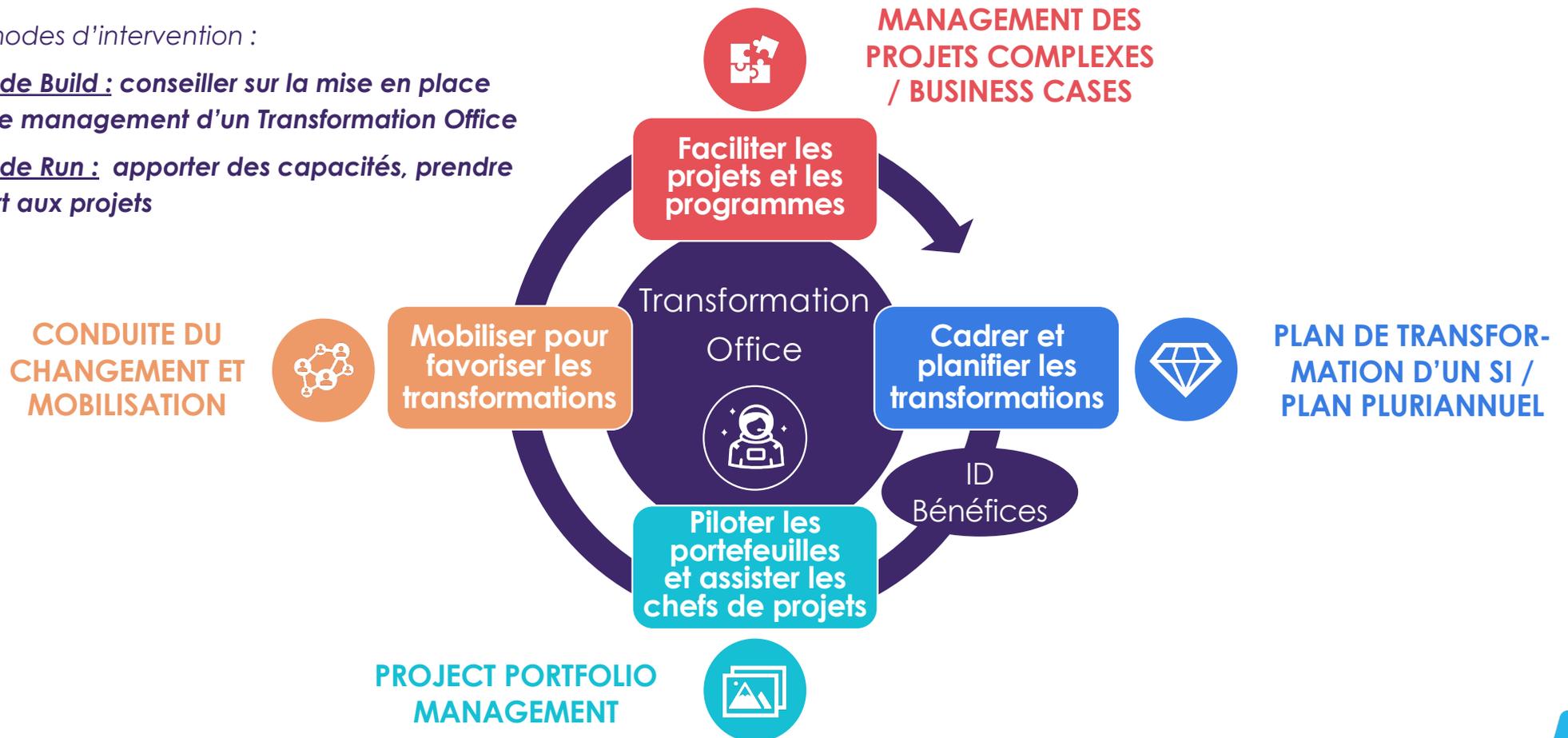
Notre offre pour mettre en place un centre d'excellence des projets



2 modes d'intervention :

Mode Build : conseiller sur la mise en place et le management d'un Transformation Office

Mode Run : apporter des capacités, prendre part aux projets





Transformation Office Management

Planifier, organiser, piloter les transformations et les maximiser



PLAN DE TRANSFORMATION D'UN SI

Analyser les besoins d'évolution, bâtir la transformation et mobiliser les parties prenantes



PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT

Suivre dans le temps la valeur du portefeuille de projets, piloter son exécution et le maintenir à jour



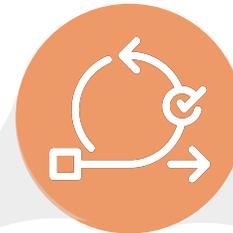
MANAGEMENT DES PROJETS COMPLEXES

Aider les managers à réussir les transformations dont ils ont la charge



CONDUITE DU CHANGEMENT ET MOBILISATION

Impliquer les équipes, créer un plan de transformation concret et un contexte favorable pour réussir les changements



TRANSFORMATION OFFICE

Développer la valeur des projets via un centre d'excellence dédié à la transformation





Transformation Office Management

Planifier, organiser, piloter les transformations et les maximiser



PLAN DE TRANSFORMATION D'UN SI

Mobiliser les acteurs et formaliser le cadre de réf.

Diagnostiquer le SI et la DSI

Définir les transformations

Bâtir la feuille de route et le portefeuille de projet



MANAGEMENT DES PROJETS COMPLEXES

Bâtir le business case et la feuille de route d'un projet

Piloter et animer un projet

Animer une cellule PMO



TRANSFORMATION OFFICE

Évaluer maturité & besoins d'un Transformation Office

Mettre en place un Transformation Office

Animer un Transformation Office

Piloter les bénéfiques projets



Chacun de nos produits est « prêt à l'emploi » et propose des documents, outils et méthodes pour mener à bien les activités associées :

- Modèles de documents,
- Guides d'entretien,
- Méthodologies,
- Matrices de travail,
- Grilles de classification...



Évaluer la maturité du PPM

Bâtir, animer une cellule PPM

Améliorer une cellule PPM

Etablir un plan directeur annuel

PROJECT PORTFOLIO MANAGEMENT



Construire stratégie de chgt

Analyser l'organisation

Former au changement

Déployer le changement

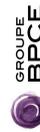
Améliorer l'efficacité opér.

CONDUITE DU CHANGEMENT ET MOBILISATION



Transformation Office Management

Nos références



- Mobiliser les parties prenantes
- Réaliser le diagnostic IS / IT
- Bâtir une feuille de route de transformation
- Portefeuille de projet et planning de MEO



- Évaluer la maturité du PPM (le « CUBE »)
- Bâtir & animer 1 cellule PPM
- Améliorer une cellule PPM
- Etablir un plan dir. annuel



- Bâtir biz case et feuille route d'un projet
- Piloter et animer un projet
- Animer une cellule PMO



- Construire une stratégie de Conduite Chgt
- Diagnostiquer / planifier transfo d'orga.
- Former et accompagner les agents chgt
- Mobiliser et déployer le changement
- Améliorer l'efficacité de l'organisation



- Transformation Office

	FDJ	Paris Defense	CIB	evernez	Département du Val de Marne	SERVIER	KEOLIS	GROUPE BPCE	LA BANQUE POSTALE	PRÉVOIR	SOCIETE GENERALE	La Mutuelle Générale	BNP PARIBAS	INDOSUEZ	orange bank	BANQUE DE FRANCE
Mobiliser les parties prenantes	●	●	●								●	●	●		●	
Réaliser le diagnostic IS / IT		●	●								●	●	●		●	
Bâtir une feuille de route de transformation		●	●								●	●	●		●	
Portefeuille de projet et planning de MEO		●	●								●	●	●			
Évaluer la maturité du PPM (le « CUBE »)		●	●													
Bâtir & animer 1 cellule PPM	●	●	●				●							●		
Améliorer une cellule PPM			●				●				●			●		
Etablir un plan dir. annuel	●	●	●								●					
Bâtir biz case et feuille route d'un projet		●					●					●				●
Piloter et animer un projet		●		●			●		●							
Animer une cellule PMO								●	●		●					
Construire une stratégie de Conduite Chgt	●	●	●				●		●		●			●		●
Diagnostiquer / planifier transfo d'orga.		●					●		●		●			●		●
Former et accompagner les agents chgt		●	●						●			●				
Mobiliser et déployer le changement	●	●					●				●			●		●
Améliorer l'efficacité de l'organisation		●		●			●				●			●		●
Transformation Office	●	●	●				●		●		●			●		●



David Couillard
Team Leader



06 74 98 99 82



David.couillard@rhapsodiesconseil.fr

« Nous sommes des consultants réunis autour d'un projet commun. Celui de développer **un cabinet de conseil en management qui nous ressemble.**

Pour **donner du sens** et rendre notre quotidien enthousiasmant et stimulant.

Pour partager **une expertise qui fait la différence** à chaque étape de nos missions. »



43 rue de Liège, 75008 Paris



<http://rhapsodiesconseil.fr/>

A bientôt sur nos réseaux sociaux :

