

# 10 CONSEILS POUR PILOTER UN PROGRAMME INTERNATIONAL



Delphine Fondu



# 10 CONSEILS POUR PILOTER UN PROGRAMME INTERNATIONAL

« Parfait. Maintenant je le veux dans toutes les filiales. »

Combien de fois avons-nous entendu ceci ? Le pilote a fait ses preuves, et le management, convaincu, a décidé de s'engager en donnant les moyens. Mais ... comment s'y prendre pour déployer un si gros programme dans toutes les filiales d'un grand groupe, dans le respect du délai, du budget et de la qualité ? Que ce soit un nouveau produit, une innovation disruptive, un système informatique, voici 10 conseils pour piloter un programme d'envergure internationale avec succès.

## 1. Structurer le programme avec une approche adaptée

La première question que se pose le directeur du programme est la manière de le structurer : quelles filiales embarquer en premier lieu, puis dans quel ordre embarquer les suivantes, quelle autonomie laisser en local, etc. Il existe une multitude de réponses à ces questions, et qui varient en fonction de paramètres divers comme :

- l'organisation - centralisée ou décentralisée,
- la présence d'une structure régionale entre le siège et les filiales, et son rôle qui peut être plus ou moins important,
- la part de charge de travail à mener en central ou en local,
- l'appétence managériale des filiales pour ce projet... probablement le critère le plus important

En fonction de ces paramètres, il peut être intéressant de s'engager dans le programme de manière spécifique. Voici quelques exemples d'approches :

- **Approche «un par un»** : engager les projets locaux un par un, par exemple au fur et à mesure de la volonté managériale locale. Ceci assure que les filiales sont engagées, mais peut en laisser d'autres à la traîne. Le long déploiement du programme avec cette approche nécessite un sponsoring fort en central.

Exemple : le déploiement de cet intranet collaboratif d'un groupe de 40+ filiales, qui s'est fait à mesure des volontés locales, mais avec un management fort en central pour ne pas perdre le tempo

- Approche « par batch »** : engager les projets locaux par groupe. Cette approche a pour avantages d’apporter une économie d’échelle en termes de charge de travail à mener en central (interne ou prestataire), et de donner une sorte d’émulation entre filiales d’un même batch.

Exemple : ce programme eBusiness à implémenter dans les 33+ filiales d’un grand groupe, pour lequel le déploiement s’est fait en regroupant les filiales par batch de 4 chaque trimestre. Cette approche a permis de minimiser les coûts, d’organiser le travail du prestataire global, et de donner un tempo aux projets locaux
- Approche « régionale »** : créer une structure régionale, qui gèrera le programme localement, en particulier pour les organisations, dans lesquelles la région a plus de présence que le siège. Ceci a comme avantages une gestion du changement plus proche, et une aide potentielle des filiales plus importantes de la région vers les plus petites.
- Approche « globale »** : implémenter dans toutes les filiales simultanément. Très rare, mais il arrive que l’approche la plus naturelle soit une approche de type Big Bang, avec une migration mondiale, d’un coup, et avec un prestataire global lui aussi.

Exemple : ce programme de transfert d’argent de cash vers compte en banque a pu bénéficier d’un effet réseau au moment du lancement, et d’économies d’échelle importantes grâce à une approche globale

Bien d’autres approches sont également à imaginer, comme des combinaisons des approches citées ci-dessus.

Exemple : ce même programme de transfert d’argent de cash vers compte en banque, qui a bénéficié d’une approche globale, sauf pour la Chine, qui pour des raisons d’organisation bancaire, et de complexité monétaire a dû être traitée séparément

## 2. Oser remettre en cause cette approche

En avançant dans le programme, on cumule les retours d’expérience, et cela peut conduire à une remise en question de l’approche générale du programme. Secouant et difficile à convaincre, un changement d’approche peut être tout bénéfique pour les attributs du programme : délai, budget, qualité.

Exemple : ce programme de transfert d’argent de cash vers compte en banque avait commencé différemment, par couloir de pays – cf. approche « un par un ». Cette approche avait comme grand défaut un temps de mise en marché considérable : chaque couloir, chaque combinaison de pays, était un projet en tant que tel, avec ses prestataires et ses spécificités, ce qui ne donnait aucune économie d’échelle. Si cette approche avait perduré, le programme aurait duré plus de 20 ans ! En cours de route, la direction du programme a changé l’approche en alliant approche globale avec des outils de cash management des banques (52 pays couverts), et approche locale. Le temps de mise en marché a ainsi été drastiquement diminué.

## 3. Adapter l’apport du central en fonction de la maturité de la filiale

Certaines filiales peuvent avoir plus ou moins de ressources compétentes, de produits en place, d’autonomie, ou simplement de sensibilité pour le livrable du projet. Il s’agit en fait d’une maturité par rapport au projet. Dans ce cadre, élaborer un **diagnostic de maturité** en amont du projet, permet de définir l’interaction et l’attente filiale par rapport au siège.




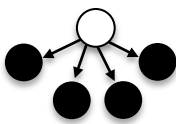
Ceci peut découler vers plusieurs profils de projets :

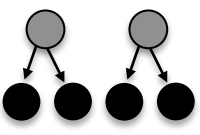
	Offre existante	Offre implémentée	Customisation
Projet standard	✘	Basique	✘
Projet spécifique	✘ ou ✔ à remplacer intégralement	Complète	✔
Projet sur mesure	✔	Partielle	✔ entièrement sur mesure

## 4. Mutualiser un maximum

Dans l'objectif de réduire les coûts et le temps de mise en marché il est intéressant de mutualiser les ressources un maximum. Mutualiser peut se faire de différentes manières:

- 

• **Répllication** : prendre le livrable d'une filiale et le « copier » dans une autre filiale en l'adaptant aux spécificités locales
- 

• **Centralisation** : créer une trame en central (probablement avec l'aide de quelques filiales pilotes), à déployer ensuite de filiale en filiale. Ceci peut être très utile par exemple pour ces projets web
- 

• **Répllication régionale** : combinaison des deux précédentes, consistant à prendre le livrable d'une filiale importante de la région, et le répliquer dans les autres filiales de la région, plus petites, et avec moins de moyens

Exemple : cette offre digitale intégrée implémentée avec approche régionale pour laquelle le livrable de la filiale plus importante d'une région de 4 pays est répliqué dans les 3 filiales les plus petites, avec moins de moyens

Dernière étape, l'allocation des coûts entre le siège, la région et les filiales, qui peut parfois être un réel sujet de discordance : que supporte le siège, quelle clé de répartition utiliser, etc. Ce point doit impérativement être discuté en amont.

Exemple : ce programme eBusiness à implémenter dans les 33+ filiales d'un grand groupe, pour lequel le coût pris en charge par la filiale est limité à un plafond si le chiffre d'affaires est inférieur à un seuil prédéterminé ; la siège prenant la différence à sa charge. Cette allocation des coûts a eu pour avantage de ne pas limiter l'accès au programme aux filiales ayant moins de moyens.

## 5. Définir des objectifs réalistes

Des objectifs sont engageants et laissent une trace. C'est pourquoi, ils doivent susciter une attention particulière. Lorsque l'on s'engage dans un programme complexe d'envergure internationale, nombreux sont les aléas. Il se peut également que le directeur du programme, nouvelle recrue, prenne le poste sans visibilité sur le potentiel de la structure à transformer.

Voici donc quelques conseils impératifs sur la pose d'objectifs :

- **S'engager après avoir planifié** et défini son approche (en ayant connaissance d'un maximum d'éléments)
- **Décorrélér la performance du livrable**, de la performance du directeur du programme

- **Oser rediscuter** les objectifs
- **Poser des objectifs SMART** : spécifiques, mesurables, atteignables, avec des résultats, et limités dans le temps

## 6. Engager des relais régionaux

Engager des relais régionaux est l’une des clés de réussite du projet. Le relai régional remplit les objectifs suivants :



- **Informer** sur l’avancement et les bénéfices du programme dans la culture et la langue locale
- **Donner envie** aux filiales d’adhérer à un programme global
- **Obtenir le soutien** des structures régionale et locale
- **Coordonner une communauté** de professionnels afin de mieux partager les expériences
- **Fluidifier la communication** entre les filiales, la région et le siège

Dans certaines configurations de programme, le relai régional tient un rôle opérationnel, cf. ci-dessus approche régionale ou réplication régionale. Celle-ci peut impliquer des ressources de gestion de projet IT.

Exemple : cette nouvelle offre de paiement par carte implémentée par approche et réplication régionales, pour laquelle la direction de la région a signé un accord avec un processeur de cartes afin de soutenir le projet de transformation de l’offre de paiement dans la plupart de ses filiales

## 7. Gérer le changement, spécifiquement dans chaque culture

Gérer le changement va bien au-delà de la formation des équipes en place. En mode projet, il s’agit d’abord d’identifier les résistances au projet, puis de mettre en place un plan d’actions pour vaincre (et écouter aussi) ces résistances.



Pour identifier les résistances, il existe de nombreuses méthodes, dont la grille socio-dynamique, mais on peut aussi se fier à l’intuition.

Le plan d’action doit impérativement être spécifique à la culture locale et aux habitudes de communication locales. Le plan d’action, hormis les formations, **ne peut en aucun cas être l’objet d’un copier-coller.**

Exemple : ce programme d’implémentation d’un CRM dans un grand groupe, qui de par sa nature implique une forte intégration avec les processus locaux, et qui a pour vocation de devenir le support aux équipes vente, marketing, relation client. Pour s’assurer du succès de ce programme, une formation a été mise en place, à destination des chefs de projets CRM locaux, afin de leur apporter une méthodologie de gestion du changement. Chaque projet local a bénéficié d’un plan d’actions différent, spécifique à la culture locale, et en conformité avec les moyens de communication locaux.

## 8. Adapter la gouvernance à un programme international

La gouvernance type d'un programme international comprend a minima :

- Un comité de pilotage du programme
- Un comité de coordination du programme
- Un comité de pilotage **pour chaque projet local**

### Comité de pilotage du programme

- Rôles : sponsoring général niveau Comex, gestion du budget central, on-boarding des nouveaux projets, diagnostics de maturité (cf. plus haut), production d'un kit de support aux filiales, suivi high level des projets (validation des grandes étapes, éventuellement alerte)
- Membres : le sponsor du programme, des fonctionnels et des opérationnels, le directeur du programme
- Modalités : réunion virtuelle, fréquence à définir

### Comité de coordination du programme

- Rôles : partage des bonnes pratiques entre les filiales, réplique potentielle de certains éléments, identification des besoins des filiales... et émulation entre filiales
- **Option** : groupes à thèmes comme IT ou User Experience
- Membres : le directeur du programme, le PMO du programme, les chefs de projets locaux, et éventuellement les prestataires importants
- Modalités : réunion virtuelle, en alternance avec le comité de pilotage du programme

### Comités de coordination des projets locaux

- Rôles : pilotage du projet au niveau local, depuis la conception jusqu'à la mise en marché, gestion du budget et des ressources, alignement avec le programme global
- Membres : les personnes impliquées localement dans le projet uniquement, dont le sponsor local et le chef de projets local

Exemple : ce programme eBusiness à implémenter dans les 33+ filiales d'un grand groupe, pour lequel un comité de coordination a été mis en place, et qui a été une source de multiples partages : de la sélection de l'iconographie à l'outil de gestion du référencement

## 9. Mettre en place les ressources très rapidement

En fonction des organisations, l'affectation des ressources peut être plus ou moins rapide. Il s'agit parfois de recruter, en interne ou en externe, de gérer des préavis, d'on-boarder, etc. Tout cela peut prendre du temps, et ralentir le programme de manière conséquente.



## 10. Laisser de l'autonomie aux projets locaux



Cela va sans dire... Trop d'ingérence du siège ou de la région, trop de reporting, peuvent brider l'appropriation du projet localement.



*Après une carrière de plus de 20 ans dans les métiers de l'innovation au sein de sièges de grandes multinationales (Sodexo, Edenred, Western Union) et une expérience dans le conseil (McKinsey, Tractebel Information Systems, Callataÿ & Wouters), Delphine a décidé d'accompagner les entreprises, petites ou grandes, françaises et internationales, à mettre en place les projets qui leur permettront d'embrasser les technologies du futur.*

→ [delphine.fondu@lea-f.com](mailto:delphine.fondu@lea-f.com)

→ [www.lea-f.com](http://www.lea-f.com)