

Diagnostic Digital du Groupe — 14 semaines, 11 entités

Digital diagnostic of a diversified group

Work sample, anonymised — Dominique Corradi, engagement lead

Restitution deck (operating model and role of the holding) and Phase 3 analysis (three options for the holding's role) — in French

February – May 2021 · client, subsidiaries, firm and people names removed

Case summary — Problem

- The conglomerate's 11 entities all sat at the first of four digital-maturity levels.
- The holding was least equipped to lead transformation: no transformation function, outsourced IT with limited ability to challenge vendors, fragmented reporting, duplicate data requests, disconnected ERPs and pervasive Excel reliance.
- Its people-and-organization maturity was 23% versus 30% for the group, and technology maturity 20% versus 23% — a holding paradox between enterprise expectations and limited capability.

Case summary — Action

- Built the diagnostic from a 26-dimension, four-level model using a survey of 127 people, 30 interviews, 80+ workshops and 25 use-case deep dives.
- When the survey could not score data readiness, tested actual extracts use case by use case — checking system-of-record availability, data quality and technology maturity before sequencing delivery.
- Identified 80 use cases in six weeks, shortlisted nine and deepened six; compared three holding roles and designed a two-to-five-person control tower with seven governance gates, subsidiary-owned roadmaps and prerequisite upgrades.

Case summary — Result

- The holding adopted the control-and-steering role, created the control tower, recruited the transformation director and enterprise architect, and launched initial projects.
- The roadmap assigned 10 projects to five subsidiaries needing central support, two to the holding, and left the largest subsidiary autonomous.
- Data testing re-sequenced cereal-terminal AI behind dashboards and data discipline, while mature irrigation and electricity use cases — worth approximately 1,400–1,600 dirhams per hectare annually — went first.
- The 14-week engagement produced a diagnosis and implementation decision, not measured benefits or a comparable data-maturity score.

Diagnostic Digital du Groupe

Phase 3

Livrable C.1– Mode de fonctionnement d'un projet Digital Agile pour le Groupe

19 mai 2021

Agenda

Diagnostic Digital : Travaux Effectués et Livrables

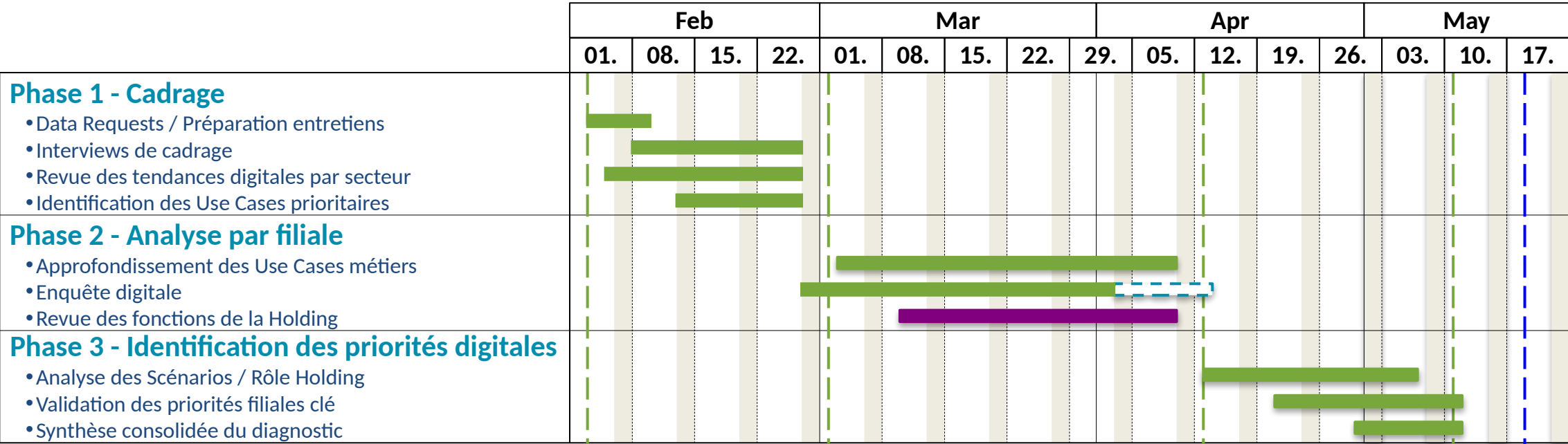
Projet Digital Agile : Présentation du mode de fonctionnement

Rôle des Filiales : Illustration sur un projet de Portail Client

Rôle de la Holding : Pilotage et Contrôle de la Transformation Digitale

Conclusion et Facteur Clé de Succès : Contrat de Performance Filiale / Holding

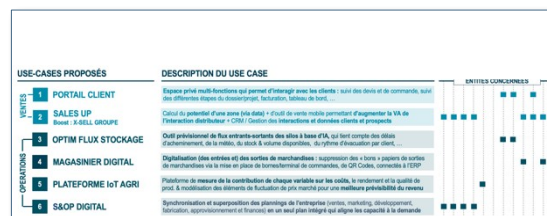
Le Diagnostic Digital s'est déroulé en trois phases, durant 14 semaines, et se clôture aujourd'hui par la restitution des travaux



- Terminé
- Nouvelle activité
- Aujourd'hui

La mission a identifié les **Opportunités Digitales**, les **Adaptations Nécessaires** à leur mise en œuvre et le **Plan de Démarrage** pour lancer la Transformation

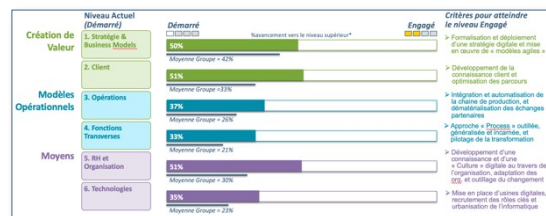
A Quels sont les gisements de Valeur Digitale ?



Identification et Approfondissement des Use Cases Prioritaires

- 80 Use Cases Digitaux identifiés (Phase 1)
- **6 Use Cases priorisés** et approfondis - 25 ateliers fonctionnels (Phase 2)
- Le top management des filiales et 40+ collaborateurs impliqués dans les ateliers
- Opportunités de création de valeur confirmées

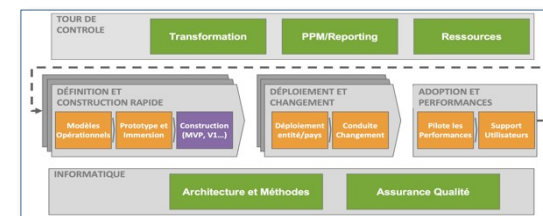
B Quelle est la situation digitale actuelle ?



Diagnostic de Maturité Digitale Filiales et Holding

- **Enquête approfondie auprès de 127 collaborateurs**, basé sur un cadre d'analyse éprouvé (Phase 2)
- **Faible niveau de Maturité Digitale** mesuré
- **Besoin de mise en place d'un cadre méthodologique et d'accompagnement** des filiales dans leur transformation

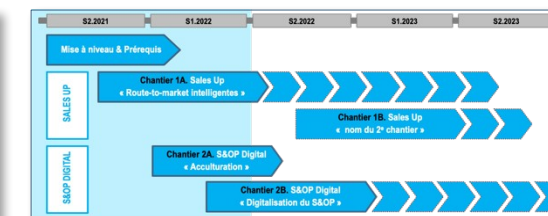
C Quelles sont les adaptations nécessaires ?



Rôle de la Holding dans l'accompagnement des Filiales

- Analyse des 9 fonctions Holding, au travers de 15 ateliers impliquant tous les responsables Holding
- Focus sur Ressources Humaines et Gestion de Performances
- **Application d'un modèle Agile**, analyse d'options et **recommandation d'un mode de fonctionnement optimal**

D Par où commencer ?

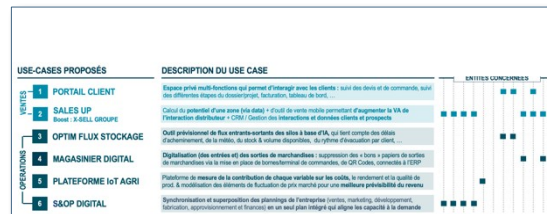


Plan de démarrage pour la Holding et les projets prioritaires Filiales

- Plan de démarrage pour la mise en œuvre des nouvelles missions digitales de la Holding
- Fiches synthétiques de lancement pour 5 Filiales clés nécessitant un accompagnement

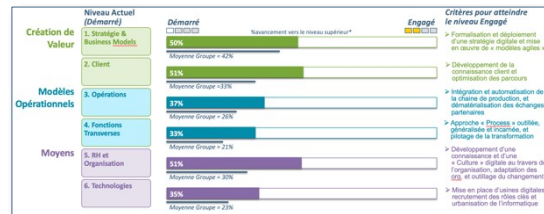
Les Livrables du Diagnostic de Maturité Digitale permettront d'alimenter les filiales pour l'élaboration de leur Feuille de Route Digitale

A Quels sont les gisements de Valeur Digitale ?



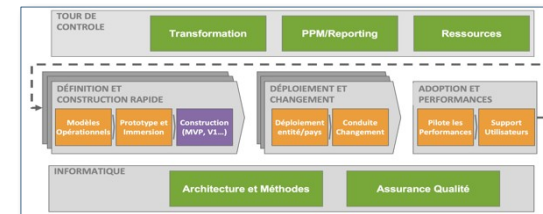
- **Livrable A.1 (Phase 1)** – Pour chaque filiale, identification des Use Cases Digitaux Porteurs de Valeur
- **Livrable A.2 (Phase 2)** – Pour la Holding, identification des Use Cases Digitaux Porteurs de Valeur
- **Livrable A.3 (Phase 2)** – Approfondissement des Use Cases Digitaux Prioritaires

B Quelle est la situation digitale actuelle ?



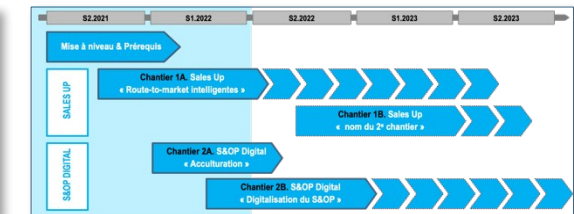
- **Livrable B.1 (Phase 2)** – Pour chaque filiale, Diagnostic de Maturité Digitale (basé sur une enquête)
- **Livrable B.2 (Phase 2)** – Pour la Holding, Diagnostic de Maturité Digitale des fonctions support (basé sur une enquête)

C Quelles sont les adaptations nécessaires ?



- **Livrable C.1 (Phase 3)** – Mode de fonctionnement d'un projet Digital Agile pour le Groupe
- **Livrable C.2 (Phase 3)** – Rôle de la Holding dans la Transformation Digitale et pour accompagner les filiales

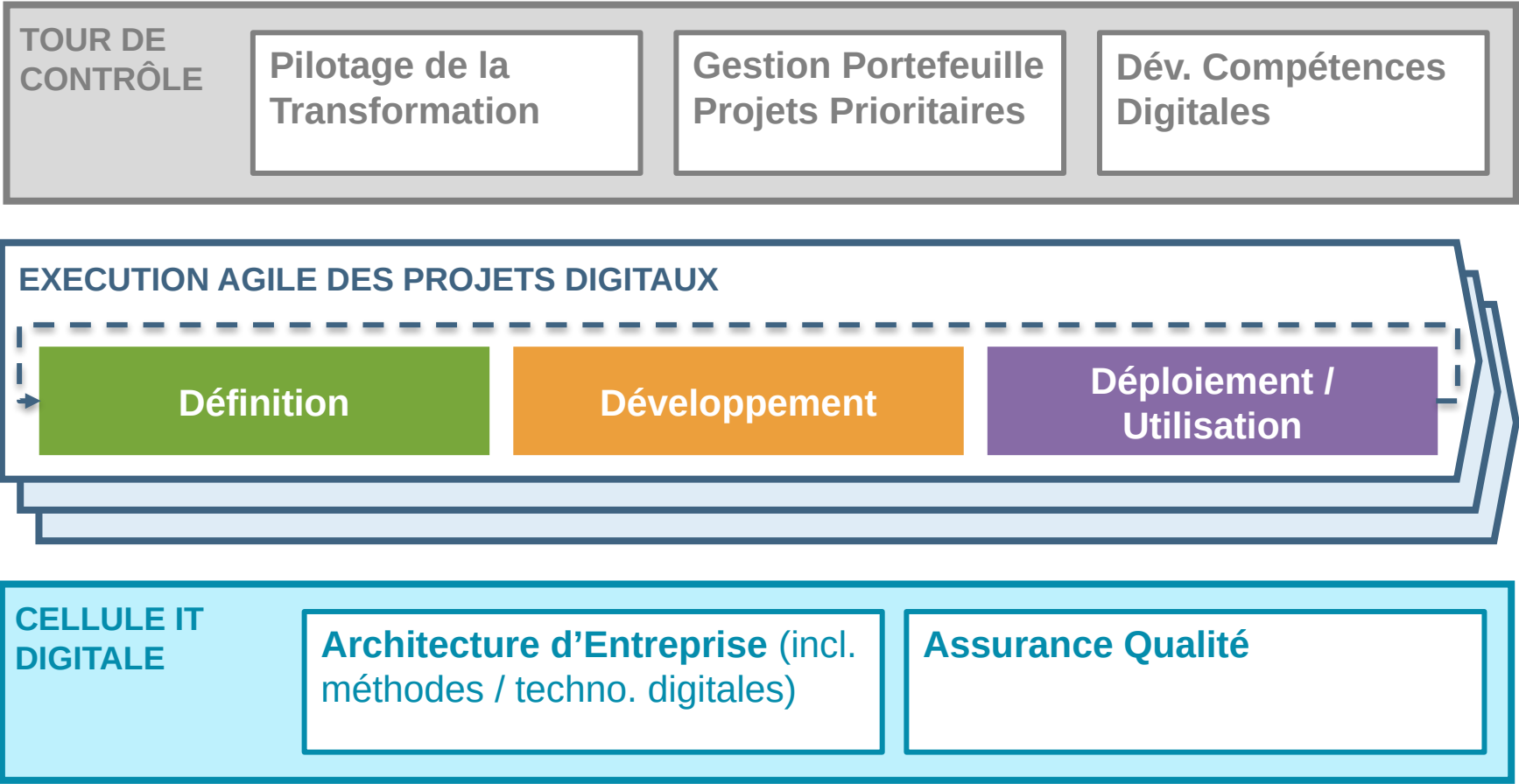
D Par où commencer ?



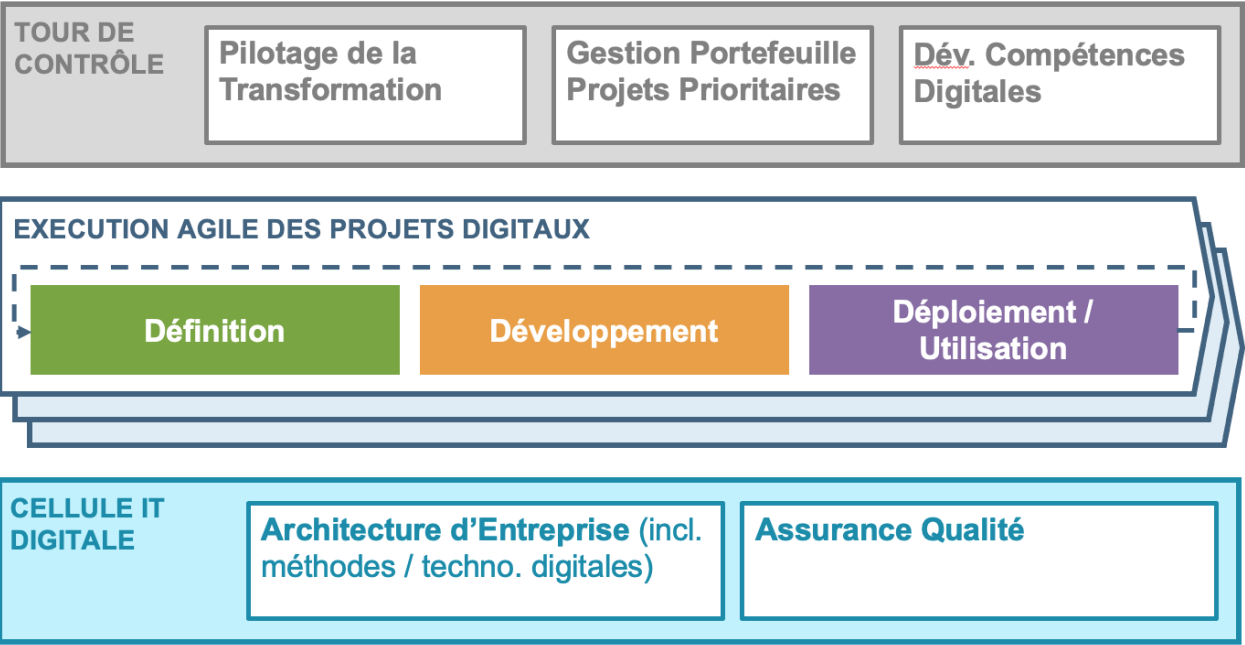
- **Livrable D.1 (Phase 3)** – Plan de démarrage pour les projets prioritaires filiales ayant besoin d'accompagnement
- **Livrable D.2 (Phase 3)** – Plan de démarrage pour la transformation de la Holding

Les entités du groupe sont en charge d'élaborer leurs feuilles de route Digitales
La Holding les validera et consolidera un Plan de Transformation Digitale Global pour le groupe

Un modèle de référence « Agile », basé sur les meilleures pratiques, et adapté aux enjeux du Groupe a été construit pour structurer la Transformation Digitale du groupe



L'analyse des options d'organisation pour accélérer la Transformation Digitale, a permis de recommander un rôle de « Contrôle et Pilotage » pour la Holding



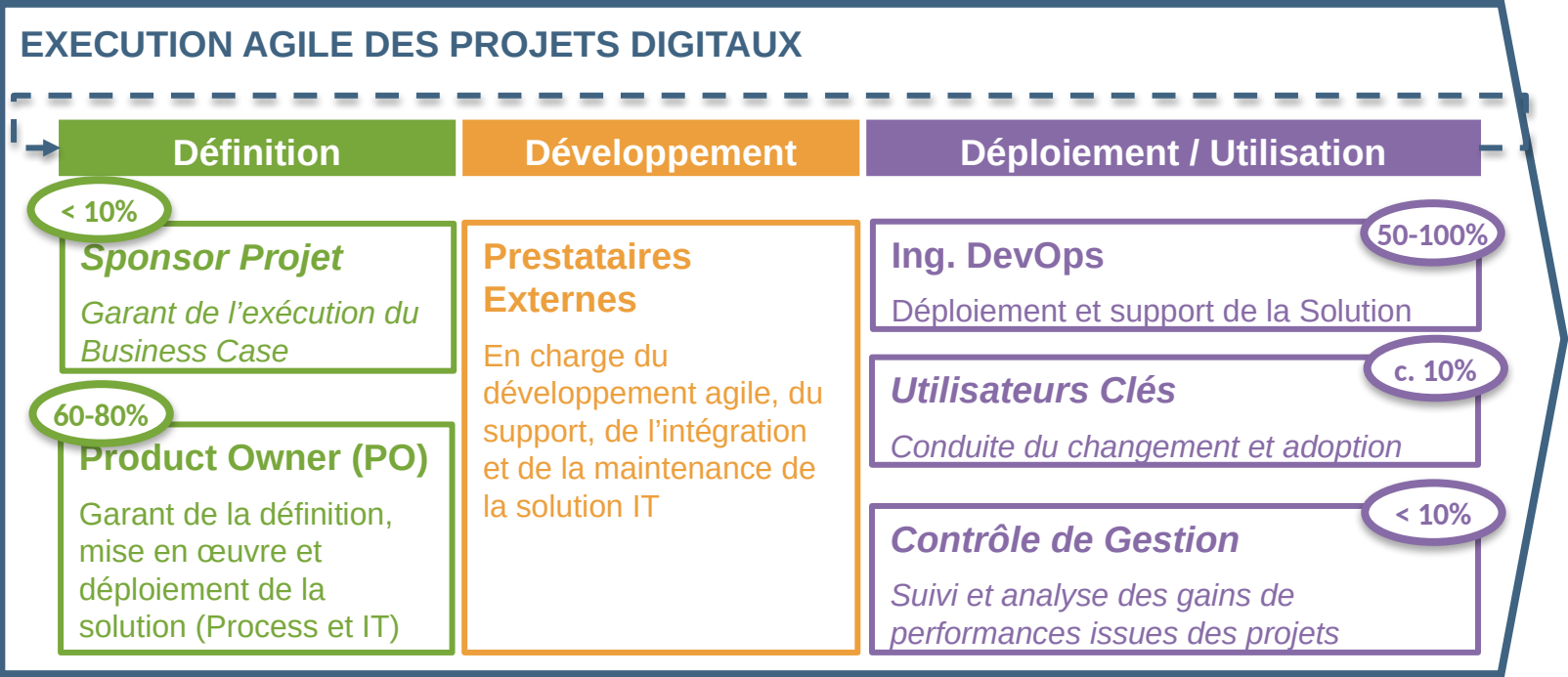
La Holding **pilote** l'exécution de la Transformation de toutes les entités du Groupe, **contrôle** le déroulement des projets prioritaires et supporte le développement des compétences digitales

Les Filiales sont **en charge de l'exécution** des projets digitaux de bout-en-bout, avec **l'appui de prestations externes**, et dans le cadre défini par la Holding

La Holding propose des **services digitaux à valeur ajoutée** pour faciliter la réussite des projets par les filiales

Le rôle recommandé de « **Contrôle et Pilotage** » répartit les responsabilités entre la Holding et les filiales de façon optimale tout en **préservant les modes de fonctionnement et relations actuels**

L'exécution des projets par les filiales nécessite : un **Product Owner** et un **Ingénieur DevOps** avec l'appui d'un **Sponsor**, de **Prestataires Externes** pour la construction et la **participation active du Métier**



- **Product Owner** au sein des filiales (60-80%) pour tous les projets Digitaux, reportant à un **Sponsor Projet** de niveau DG Filiale
- Mise en œuvre technique **confiée à des prestataires externes** dans un premier temps (lorsque la filiale ne dispose pas d'équipe IT)
- **L'ingénieur DevOps (50-100%)** en charge de l'intégration, la migration technique et déploiement de la solution
- **Implication des Utilisateurs Clés**, en charge de conduire le changement
- **Le Contrôle de gestion**, impliqué sur tous les projets (Gestion de Performance) avec support Holding

Le déroulement d'un Projet Digital « Agile » par la filiale est cadencé par 7 Points de Contrôle Clés, de la définition du besoin jusqu'à l'utilisation de la solution

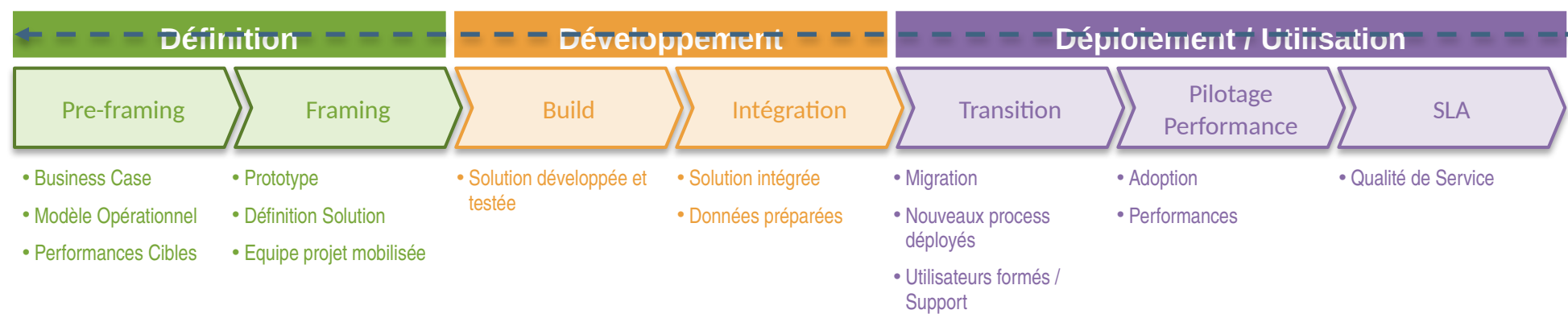
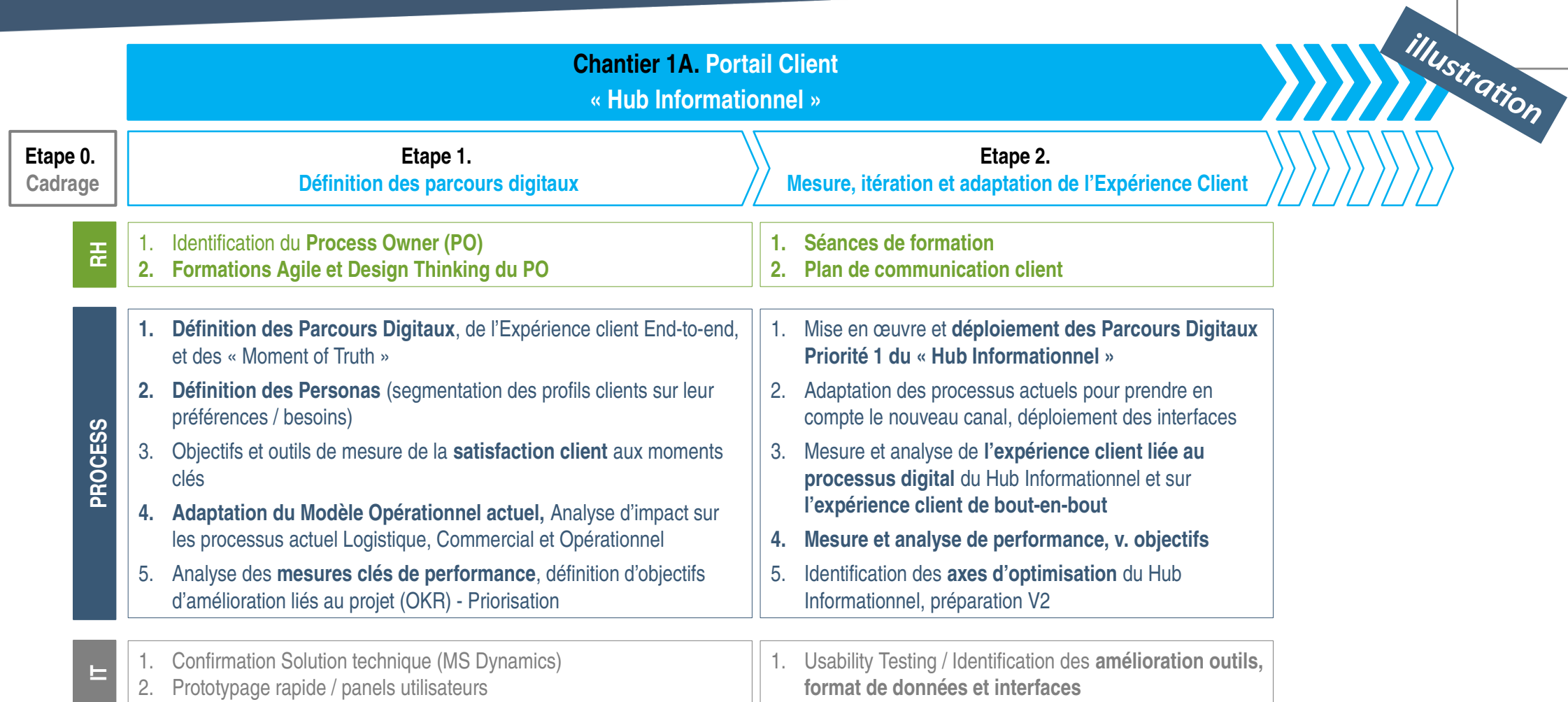


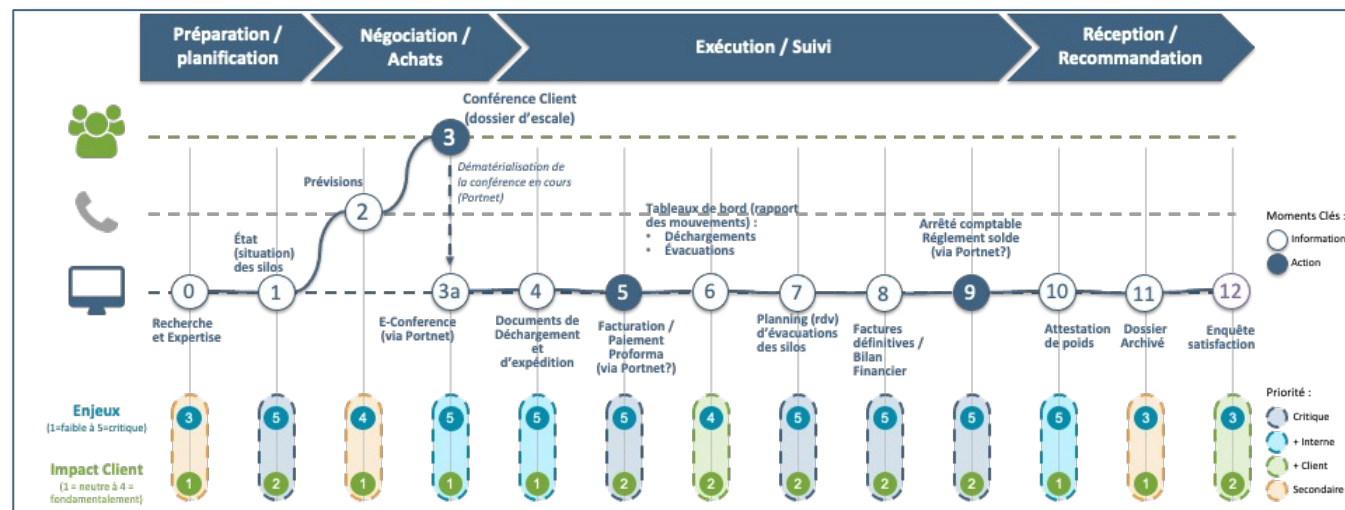
Illustration d'un projet digital : la mise en œuvre du Portail Client de Filiale Terminal céréalier



Le Pre-framing répond à la question « Pourquoi faire ce projet ? »

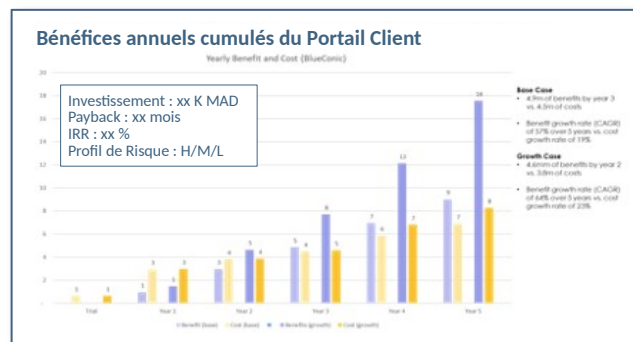
Livrable défini par le **Product Owner**, validé par le **Sponsor Projet**

Parcours Client / Modèle d'interactions



illustration

Business Case



Objectifs / KPI impactés :

	MVP	V1	Vn
Satisfaction Client (points)			
Réduction de coûts (ETP)			
Temps de traitement (jours)			
Impact DSO (jours)			
Impact BFR (K MAD)			
Etc.			

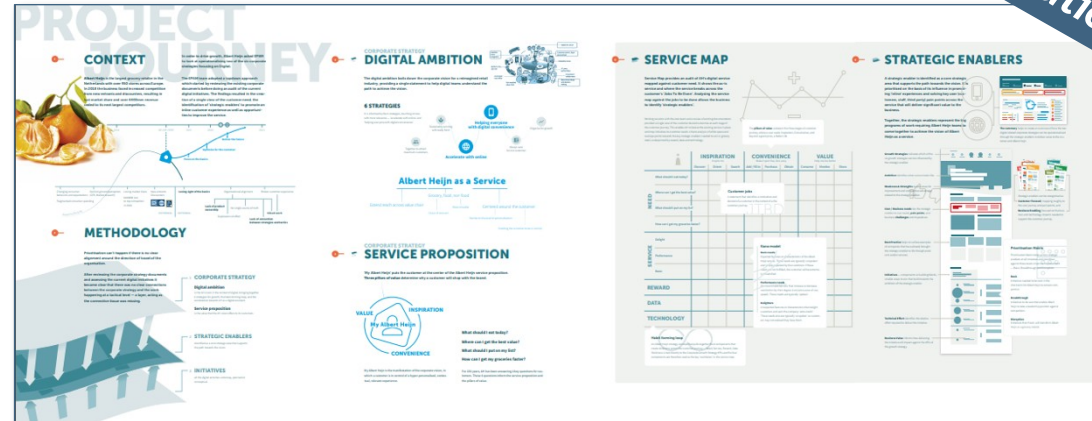
Livrables revus par le **Contrôle de Gestion** et intégrés au budget et au plan de gestion des performances de la filiale

Le Framing répond aux questions « Quoi ? et Comment ? »

Le « Backlog » (User Stories ou Fonctionnalités)

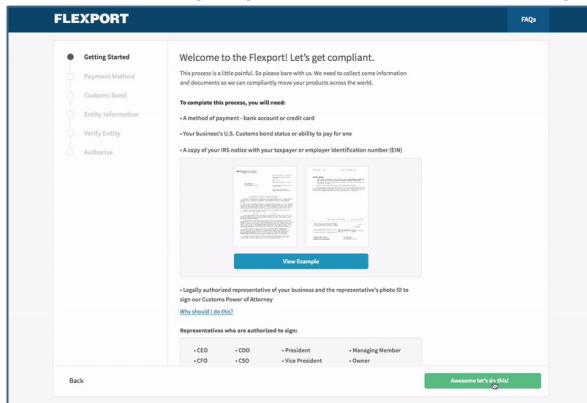
#	Moment Clé	Type d'interaction	Informations mises à disposition sur le portail	Fraîcheur de l'information	Utilisation de l'information par le client / déclencheur	Source de l'information	Processus Mieux Cadrés produisant l'information
0	Recherche et Expertise	Commercial / Marketing	Info quali Via des réseaux, informations, market research, programmes, certifications, etc.				
1	État des sites	Opérationnel / Logistique	Photos des sites à la date (fait la veille, disponible...)	Quotidienne	Pour prévisions d'acceptage / déchargement / terminaison de son navire	Exploitation (Automatise / fichiers xls) ERP	- Données transmises par l'exploitation « extraites de l'ERP » - Données manuellement complétées/synthétisées sur fichier Excel par DCL
34	1 ^{re} Conférence (via Portnet)	Opérationnel / Logistique	Client (Navire) Confirmez Fichier envoyé par capitaine (opérateurs portuaires, recap des mouvs des navires)	2 fois par jour de lundi à vendredi (10h00 à 16h00) Samedi: 10h-12h	Pour confirmation des mouvements des navires (accostages / appareillages)	Portnet Fichier xls transmis par la capitainerie	- Validation des documents d'écoute sur Portnet une fois déposés par le client (agent maritime)
4	Documents de déchargement	Opérationnel / Logistique	Echange documentaire en amont déchargement (e.g. analyses sanitaires)	Avant début du déchargement (après conférence du navire)	Pour confirmer que la marchandise est prête pour déchargement et expédition	Docs physiquement transmis par agent maritime « transitaire »	- Infos produites par agent maritime et transitaire - Confirmation envoyée par DCL à l'exploitation et QHSE avant début de déchargement
5	Facturation / Paiement Preforma (acompte) (via Portnet?)	Commercial	- facture preforma manutention - COV pour First timers ou clients "occasionnels"	Après conférence du navire (avant accostage)	Pour préparation et envoi de l'acompte de manutention	ERP	- Facture générée à partir de l'ERP en format PDF et envoyée par mail au client
6	Tableaux de bord Déchargements et Évacuations (Rapports des mouvements)	Opérationnel / Commercial / marketing / etc.	- Tableau de bord d'acceptement des opérations déchargement - Tableau de bord des évacuations pour le client (imputations douanières, sanitaires, ...)	Par shift / 3 fois / jour	gérer capacités de réception, anticiper sur son S&OP, planifier évacuations, etc. aux flottes, bien marquer, etc.	ERP / BI MC	- Données transmises par l'exploitation « extraites de l'ERP » - Données manuellement complétées/synthétisées sur fichier Excel par DCL
7	Planning d'évacuations des sites	Opérationnel / Logistique	Infos sur Primes de rendez vous quotidiennes évacuation sites (interfaces)	Quotidienne (infos confirmées > 3 à 16h00)	Pour planning / mise en place des moyens d'évacuation « reception »	ERP	- Confirmer les programmes / réviser par téléphone ou mail (en coordination avec l'exploitation) « formulaire à remplir par le surveillant / Client » - Création des révisés sur ERP et mise à jour fichier xls transmis à l'exploitation
8	Factures définitives / décharge	Commercial	- factures manutention et stockage	- Facture manutention à la fin du déchargement	- Pour comptabiliser les coûts de manutention de son navire. Pour proposer le règlement	ERP / BI	- Factures générées à partir de l'ERP (sur la base des quantités déclarées) « voir sur le site »

Le « Blueprint » (Description de la solution)

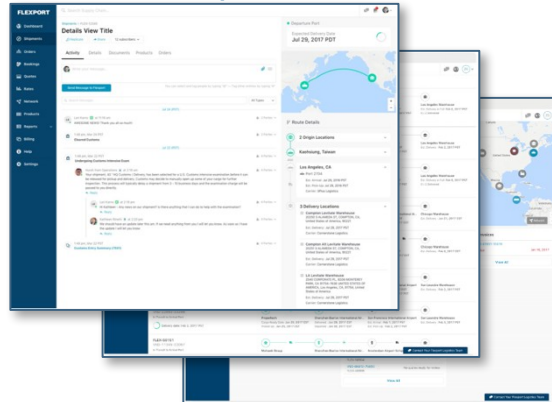


illustration

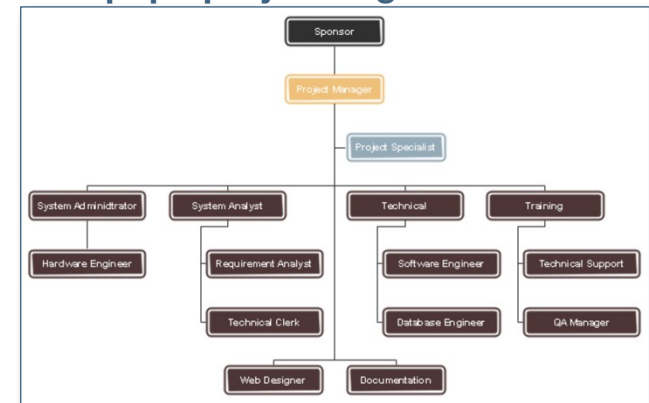
L' « UX » (Expérience Utilisateur)



Les « UI » (Interfaces Utilisateur)



L'équipe projet « Agile »

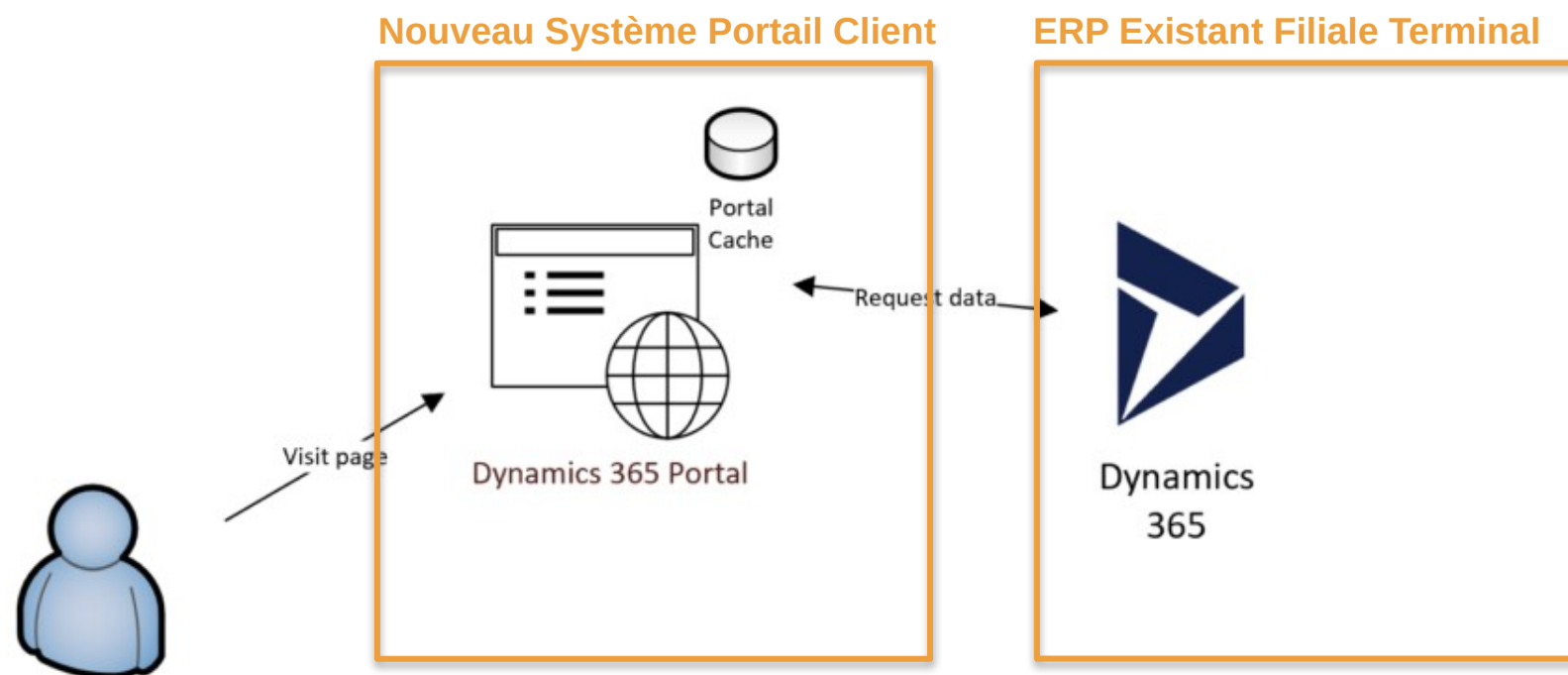


illustration



L'Intégration permet de connecter le Portail Client à l'ERP, et de charger les données nécessaires au fonctionnement du Portail

illustration



Validation du fonctionnement
de bout-en-bout
(Utilisateurs Clés)

La transition, permet de mettre en place les nouvelles pratiques internes et de lancer le produit « Portail Client » sur le marché

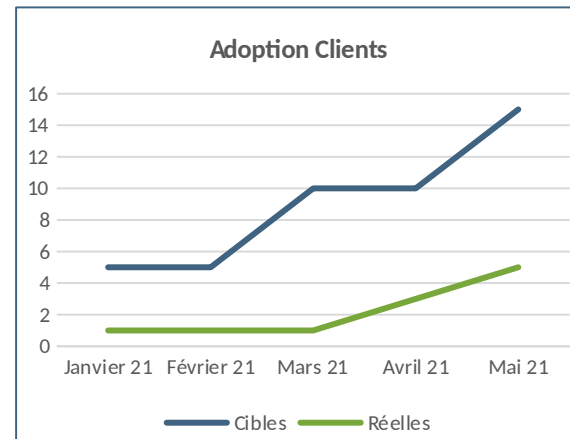
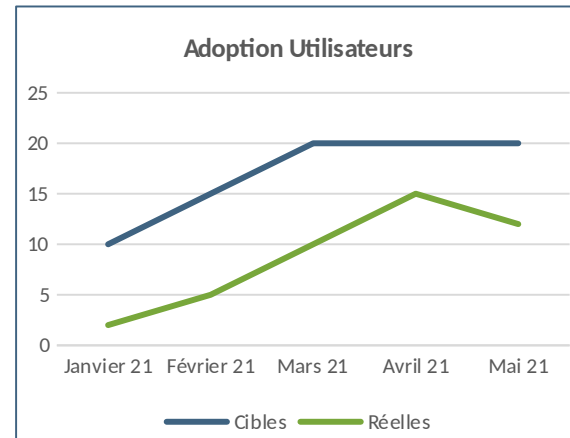
		Qui	Quand	État
1	Utilisateurs Formés			✓
2	Nouveaux processus déployés			✓
3	Support utilisateurs en place			✓
4	Fiches de postes / objectifs des employés mis à jour et communiqués			✓
5	Employés dont les postes sont affectés par le Portail Client : reclassés			✓
6	“Shadow IT” éliminé			✓
7	Partenaires (e.g. guichet unique portuaire, Douanes, Armateurs...) informés			✓
8	Lancement produit réalisé (communication Client, mesures d'incitation...)			✓
9	Outils de mesure de performance déployés			✓

illustration

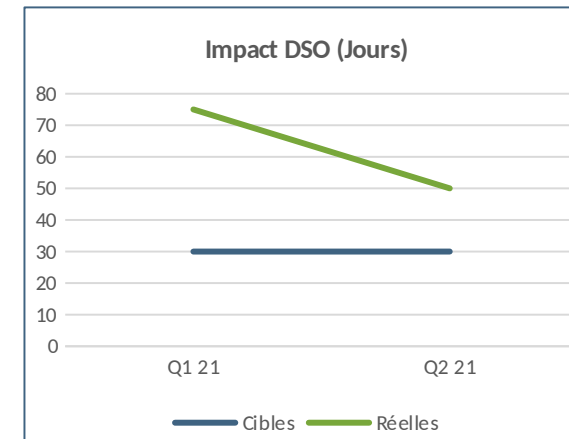
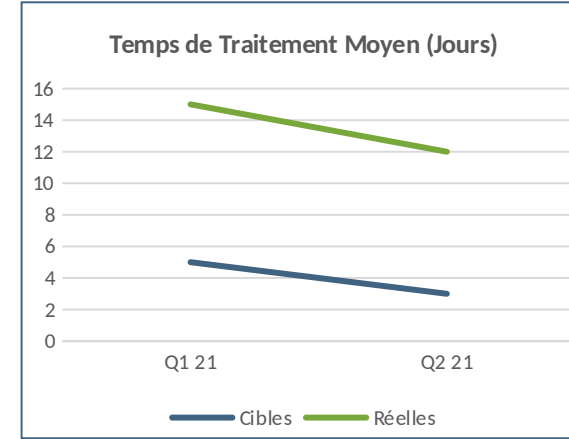
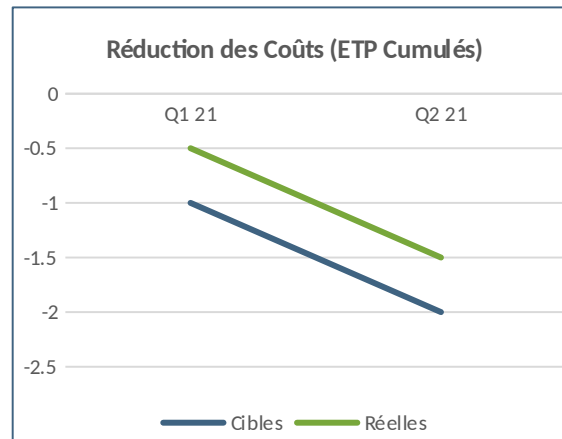
Le pilotage des performances mesure l'atteinte des objectifs initiaux du projet et d'identifier les axes d'amélioration pour les nouvelles versions

illustration

Taux d'Adoption du Portail Client

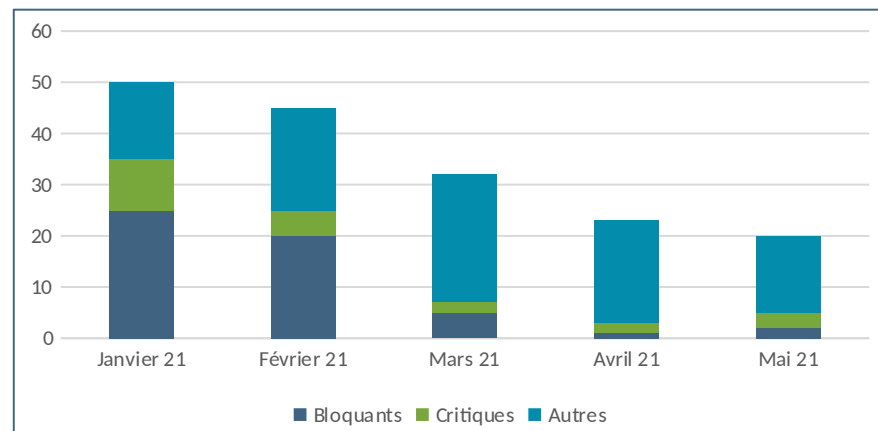


Atteinte des objectifs de Performance du Portail Client

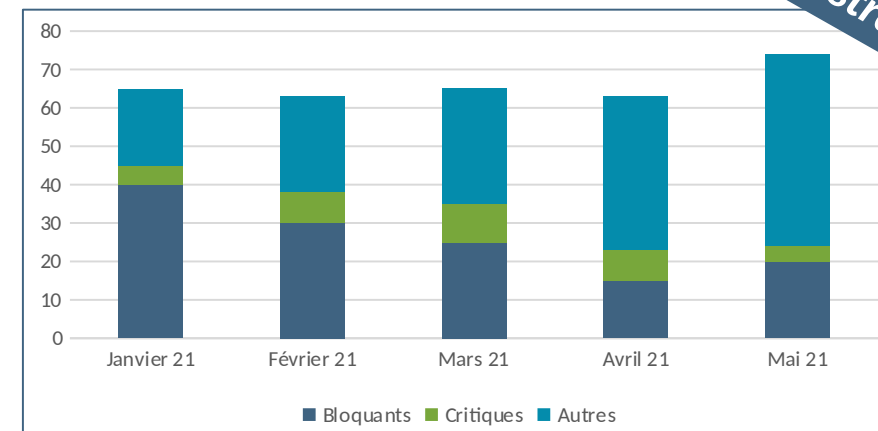


Le pilotage de la qualité de service mesure la stabilité et la robustesse du Portail Client et les temps de traitement des demandes utilisateur

Nombre de défauts Constatés

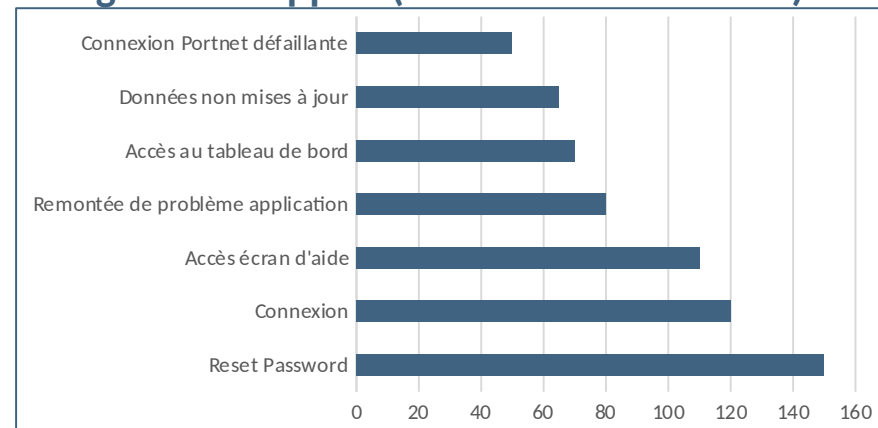


Demandes de Support

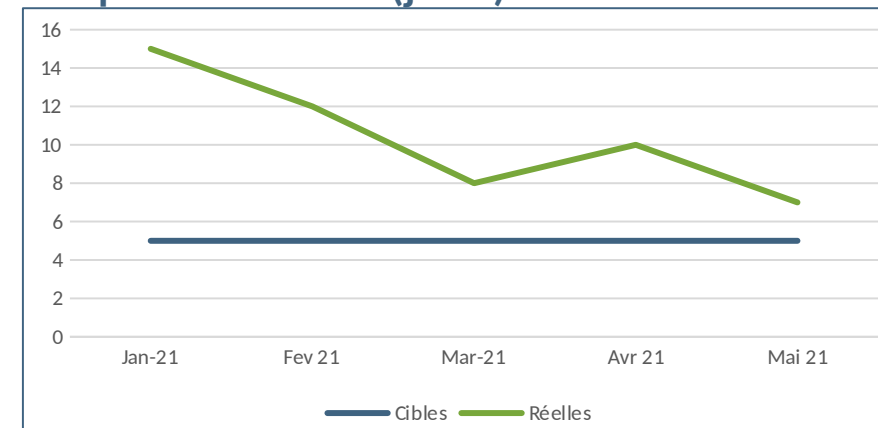


illustration

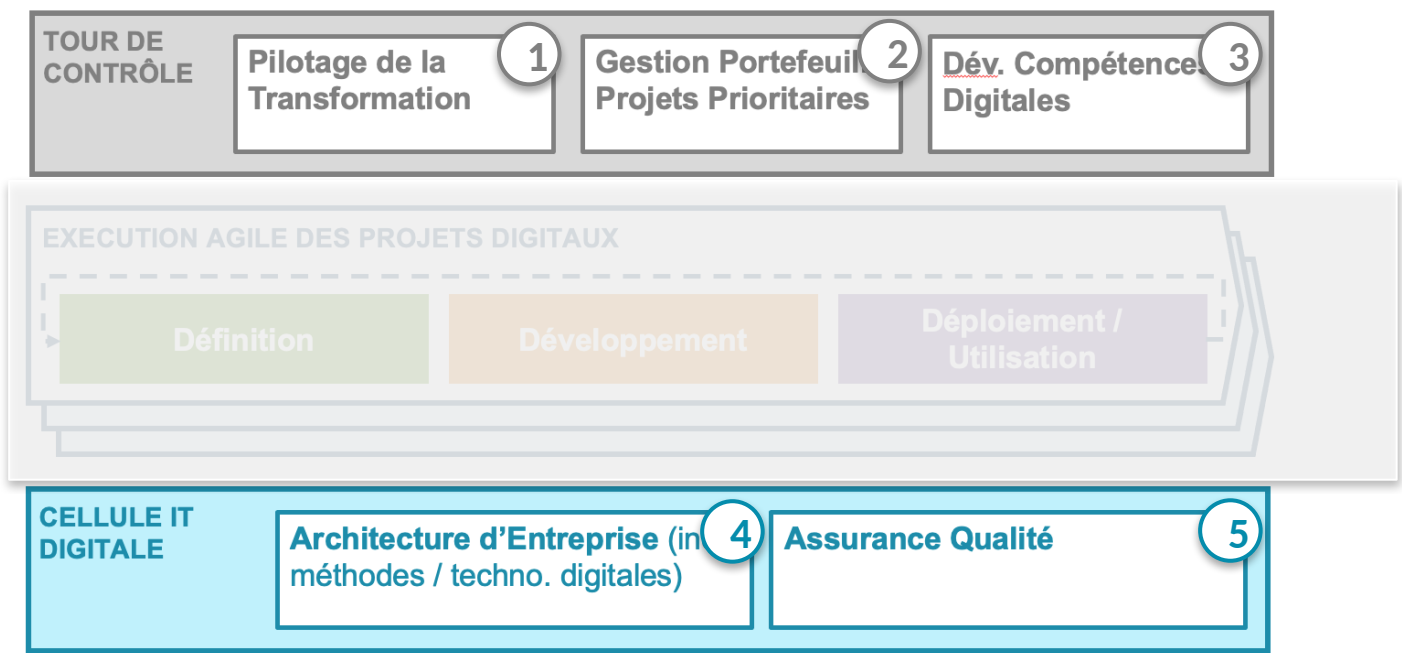
Catégorie des appels (Stock 3 mois Glissants)



Temps de résolution (jours)

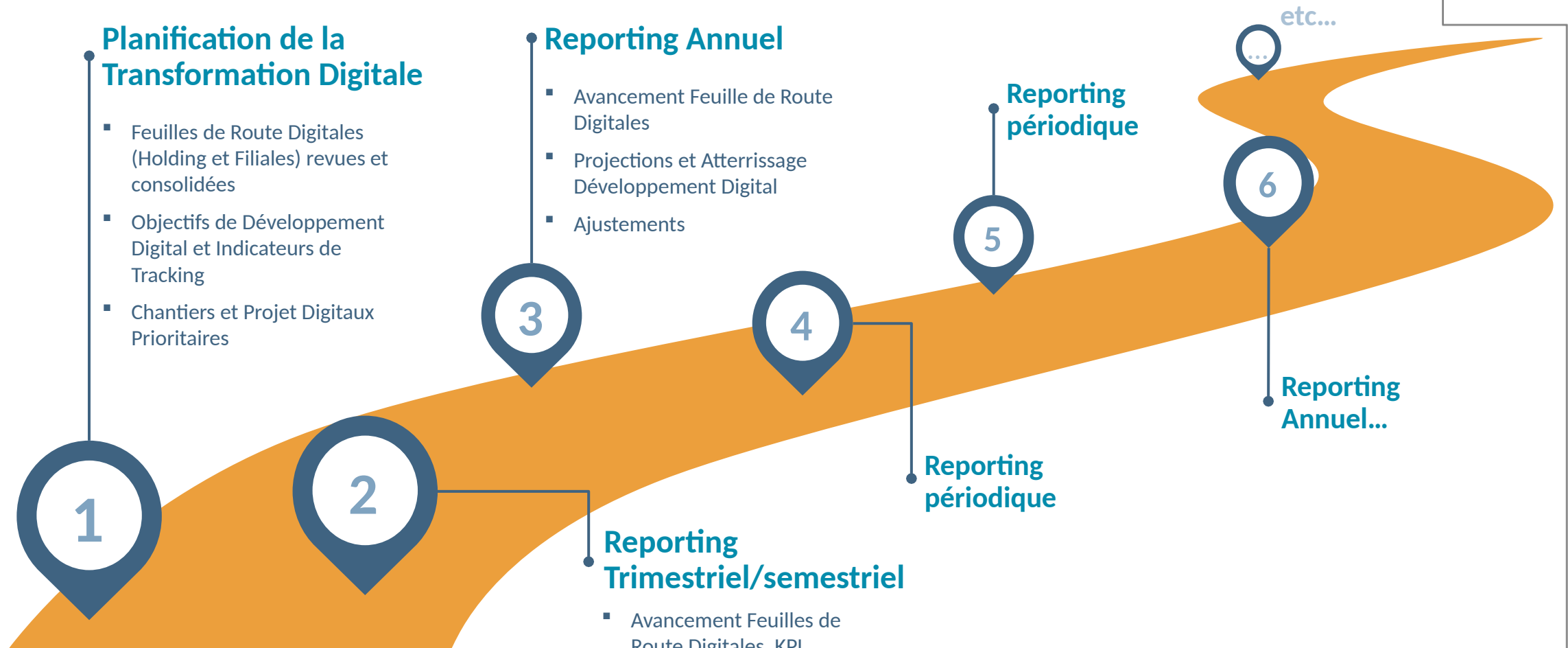


La Holding renforcera ses missions pour Piloter la Transformation Digitale, Fournir des Services à valeur ajoutée pour Accélérer la Transition, et Sécuriser l'exécution des projets Prioritaires



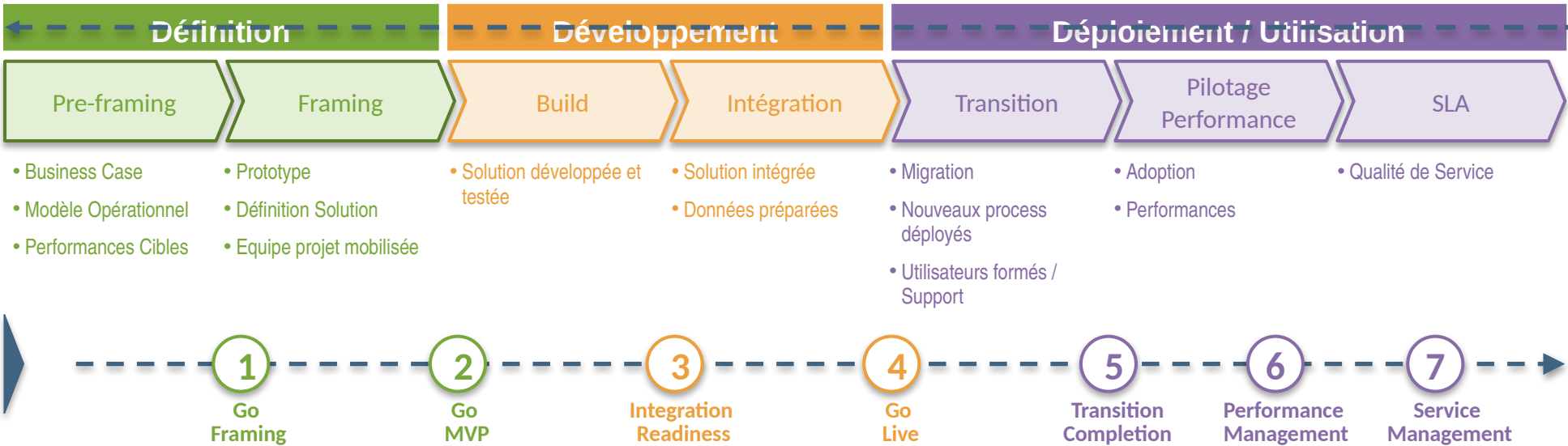
- 1 Pilote la Transformation Digitale**
Garant de la Transformation Digitale Globale, son alignement stratégique et son impact. Mobilise les énergies pour rendre les choses possibles – construit l'écosystème
- 2 Gestion du Portefeuille de Projets Prioritaires**
Consolidation des plannings, budgets, risques, livrables et ressources. Permet la visibilité, la transparence et l'optimisation des projets
- 3 Compétences et Performances**
Développe les compétences et la culture digitale de l'organisation. Aligne les carrières avec les nouveaux besoins digitaux et favorise la performance individuelle et collective
- 4 Fourniture d'accélérateurs Digitaux et Contrôle de Conformité aux Standards Groupes**
Assure le respect des méthodes Agile (cérémonies et artefacts) et atténue les risques technologiques liés aux projets digitaux
- 5 Industrialise la Qualité Logicielle**
Contrôle qualité systématique et automatisés (à chaque fois que possible) des composants digitaux déployés

1 Pilotage de la Transformation Digitale du Groupe



2 5

La Holding Contrôle l'exécution des projets prioritaires aux Points de Contrôle Clés



Filiale	SPONSOR ET PO	●	●	○	○	○	○	○
	PROJECT LEADER (EXTERNE)		○	●	●			○
	UTILISATEURS CLÉS		○		○	●		●
	CONTRÔLE DE GESTION	○					●	
Holding	TOUR DE CONTRÔLE	○	○	○	○	○	○	
	CELLULE IT DIGITALE		○	○	○			○

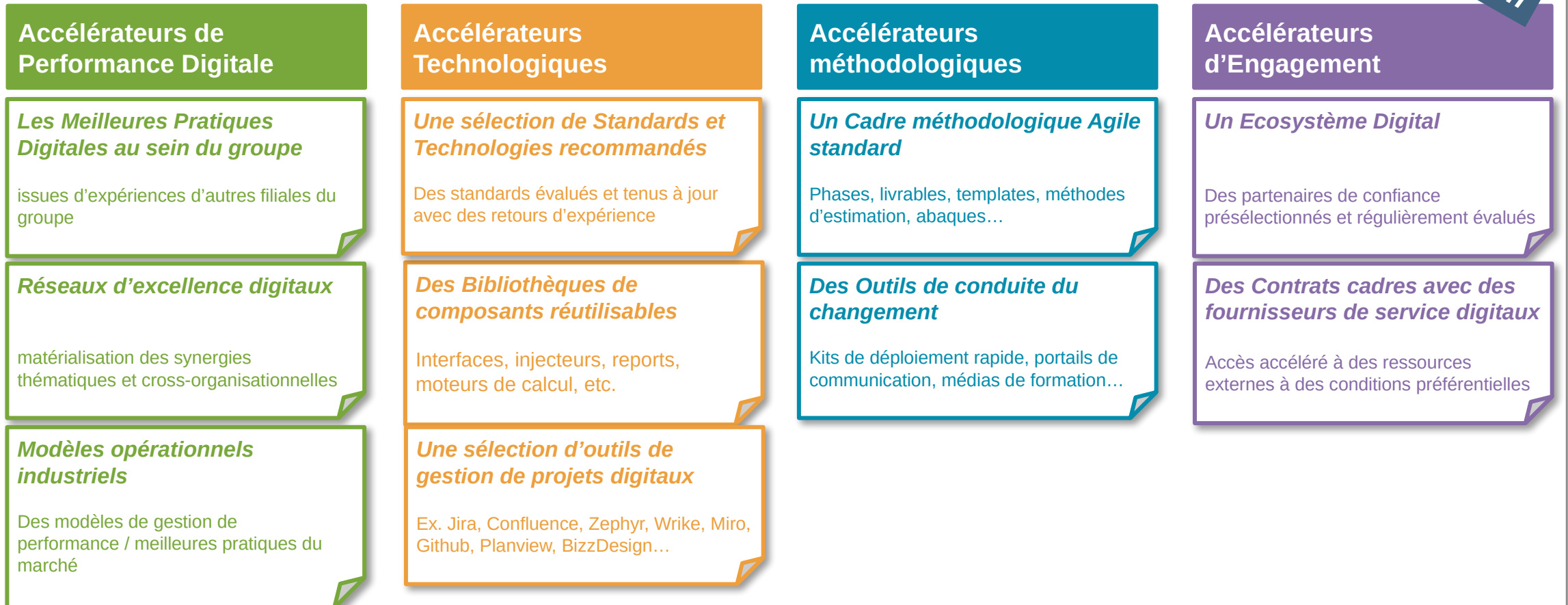
③ La Holding mettra à disposition un **portail E-Learning** et un **coaching Agile** pour faciliter le développement des **compétences Digitales**

Illustration : le Portail Group Academy



4 La Holding développera et diffusera aux filiales des **Accélérateurs Digitaux** Groupe

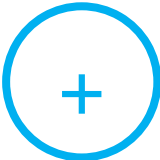
Illustration : la Bibliothèque d'accélérateurs du Groupe



illustration

Les nouvelles missions de la Holding impliquent la création de la « Tour de Contrôle Digitale » et de la « Cellule IT Digitale », couplée au renforcement des fonctions existantes RH et Contrôle de Gestion

CREATION de NOUVELLES fonctions Transformation Digitale



RENFORCEMENT de fonctions EXISTANTES

1-3 ETP

Tour de Contrôle Digitale

2021

Transformation

- Plan de Transformation
- Pilotage des Feuilles de Route Digitale

2022

PM/Reporting

- Suivi de projet
- Comités opérationnels
- Suivi des Risques

Coach Agile (externe)

1-2 ETP

Cellule IT Digitale

2021

Architecture et Méthodes

- Architecture, Sécurité
- Méthodes
- Gouvernance IT

2023

Garance Qualité

- Stratégie de test et outils
- Intégration continue
- Recette utilisateur
- Tests d'intrusion, etc.

Ressources Humaines

0.5-1 ETP

Compétences & Culture Digitale

Recrutement

- Espace recrutement en ligne
- CV-thèque
- Plateforme tests psychotechniques

Conduite du Changement

- Support méthodologique aux projets des filiales
- Coaching filiales et centralisation besoins transverses

2022

Responsable Formation

- Conso. besoins formation
- Admin. portail E-Learning

Contrôle de Gestion

0.5-1 ETP

Performances Digitales

Gestion de Performances

- Support filiale sur Gestion des performances
- Support outils mesure performance (Qlik)

Consolidation

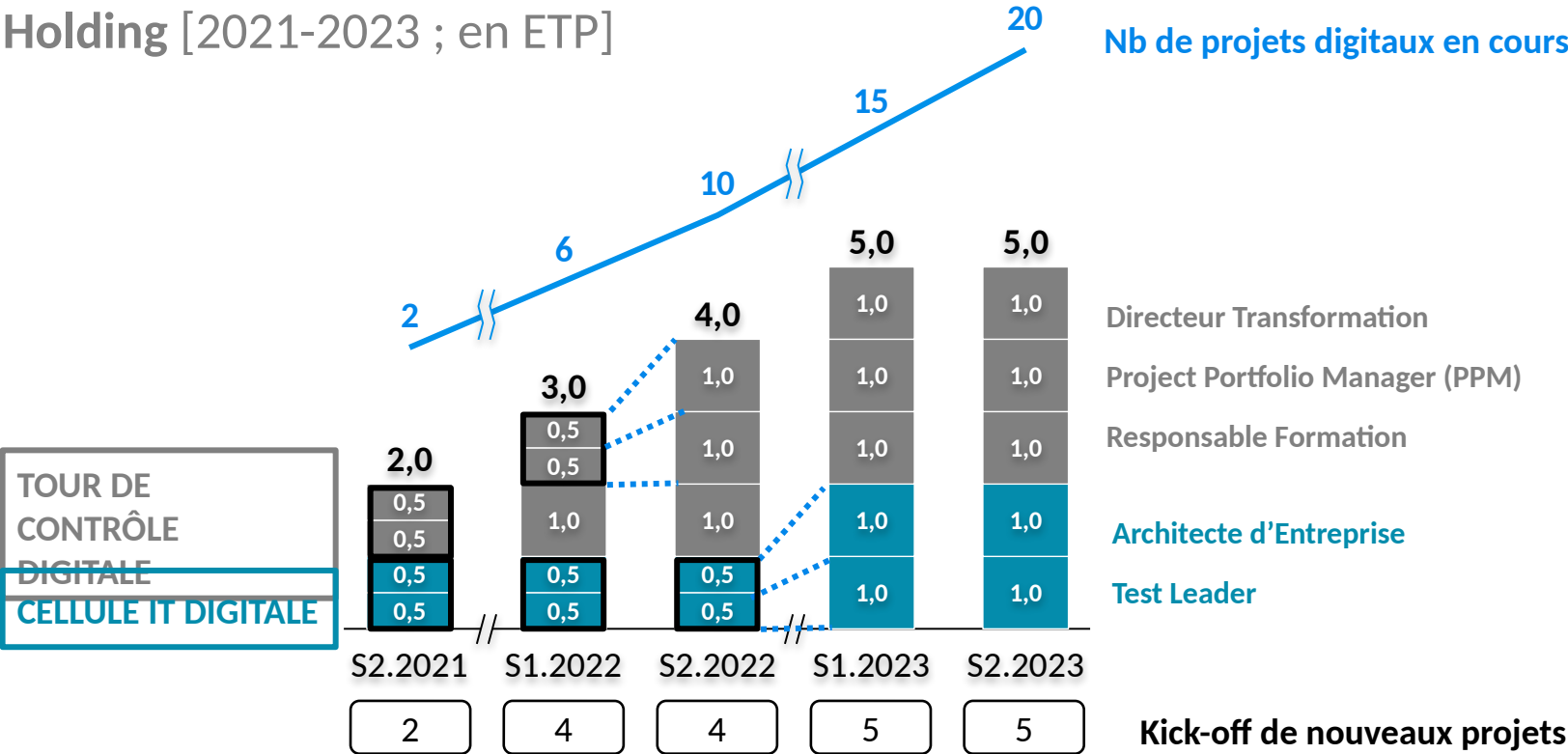
- Revue Bcases digitaux
- Reporting Perf. Groupe

Performances Holding

- Gestion des Perf. des fonctions Holding
- Reporting Qlik

La Holding démarrera avec 2 ETP polyvalents pour atteindre 5 ETP en vitesse de croisière en 2023, lui permettant de piloter une quinzaine de projets digitaux actifs

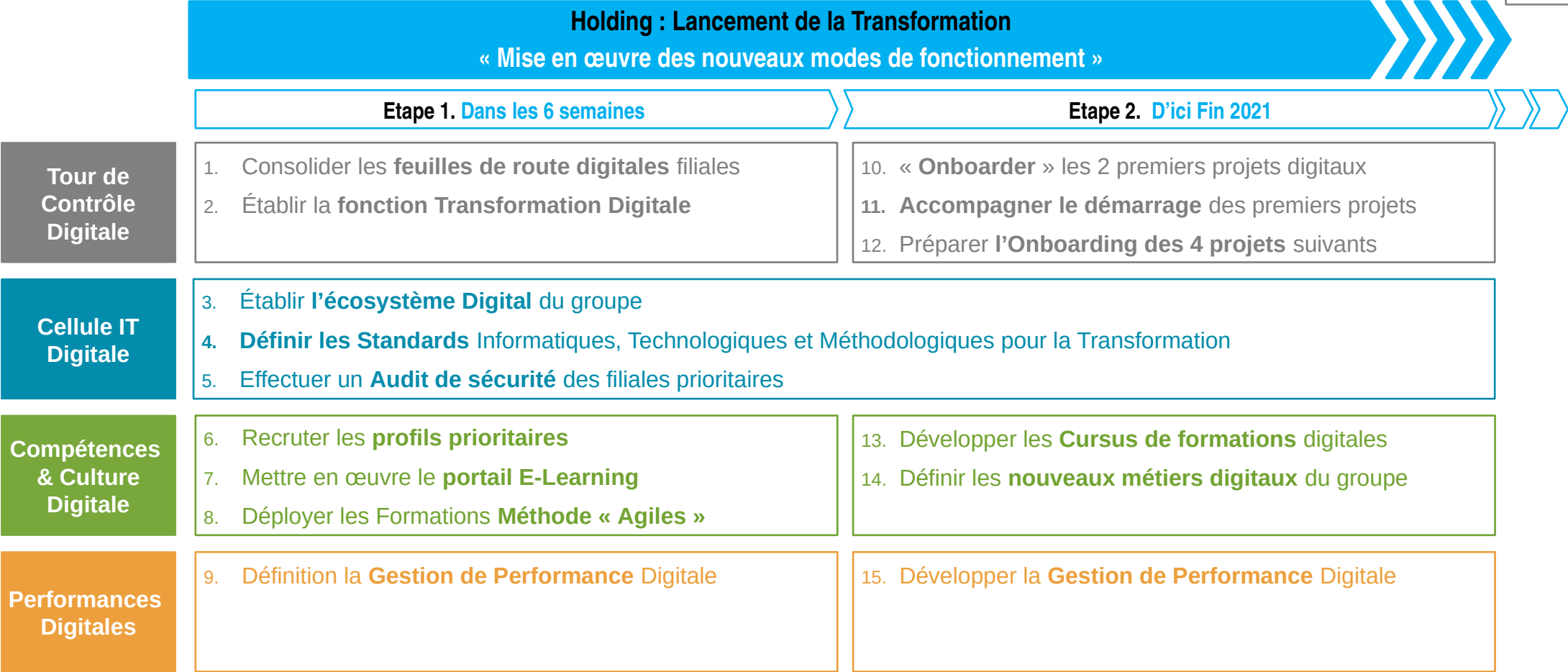
Dimensionnement digital de la Holding [2021-2023 ; en ETP]



Au démarrage

- le Directeur de Programme sera également en charge du PPM qui sera recruté au bout de 12 mois
- La Formation sera externalisée, recrutement du Responsable formation au bout de 6 mois
- L'Architecte d'Entreprise sera également en charge des activités du Test Leader qui sera recruté au bout de 18 mois

La Transformation Digitale pour la Holding commencera par la Mise en Œuvre en d'un plan en 15 points de mise à niveau des modes de fonctionnement



La réussite de la Transformation Digitale du Groupe nécessite une **collaboration** et un **engagement mutuel fort** entre Holding et Filiales

Engagements Holding

1. **S'engager résolument** dans la Transformation Digitale
2. Challenger, valider et Consolider une Feuille de route Digitale Groupe **Réaliste et Robuste**,
3. Recruter **les Leaders de la Transformation** pour le groupe
4. Contrôler **l'exécution de la feuille de route Globale**
5. Développer, Promouvoir et donner accès aux **Méthodes Digitales Groupe**
6. Fournir les outils de développement des **Compétences Digitales**
7. Faire émerger et favoriser le développement des **Synergies Digitales** groupe

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Engagement Filiales

1. **S'engager résolument** dans la Transformation Digitale
2. Construire une Feuille de route Digitale **Budgetisée, Pragmatique et Ambitieuse**
3. Nommer et **mobiliser les Acteurs Clés** de la transformation
4. **Déployer** la Feuille de route et **exécuter les projets**
5. Adopter les **Méthodes Digitales Groupe** et respecter les jalons clés
6. Développer les **Compétences Digitales** des collaborateurs
7. Participer à l'identification et au développement des **Synergies Digitales**

Diagnostic Digital du Groupe

Annexe — Analyse de la phase 3

Livrable C.2 – Rôle de la Holding dans la Transformation Digitale et pour accompagner les filiales (extraits)

4 mai 2021

Rappel des conclusions du Diagnostic Digital

- Les filiales et la Holding ont un **niveau de maturité digitale faible**, rendant nécessaire la **montée en compétences** des personnes et des organisations pour lancer les projets identifiés
- La montée en compétence du Groupe implique de maîtriser les méthodes dites « Agiles » et d'intégrer la « culture digitale » pour passer d'une approche « **projet informatique** » (ayant un début et une fin) à une approche de « **transformation permanente** »
- **Structurer le plan de transformation** digitale implique d'intégrer des prérequis clé : fiabilisation des données, modernisation des systèmes, automatisation de certains processus industriels, élimination du *shadow IT**
- La Holding doit se doter de capacités internes pour prendre un rôle dans l'**accompagnement de certaines filiales**
- 80 projets de digitalisation ont été identifiés dans les filiales rencontrées et la holding. 12 d'entre eux nous semblent prioritaires. La montée en puissance et en compétences du Groupe impliquera d'arbitrer le phasage des lancements. L'établissement d'une **feuille de route digitale au niveau Groupe** permettra d'optimiser l'allocation des ressources entre les projets
- En supplément des capacités internes de la Holding, il est essentiel de créer un **écosystème de partenaires externes**

* Utilisation de tableaux et macros Excel, ou autres systems personnels à la place des reports et applications d'entreprise

Propositions clés

Adapter l'organisation de la Holding

- **Doter la Holding de compétences digitales** pour accompagner les projets des filiales
- **Adapter les missions actuelles**, en créant une cellule Architecture, Méthodes et Hébergement **1** une tour de Contrôle de la transformation **2** et en renforçant les Ressources Humaines **3** et le contrôle de gestion **4**
- Identifier des **Partenaires Externes** pour aider la Holding à monter en compétences

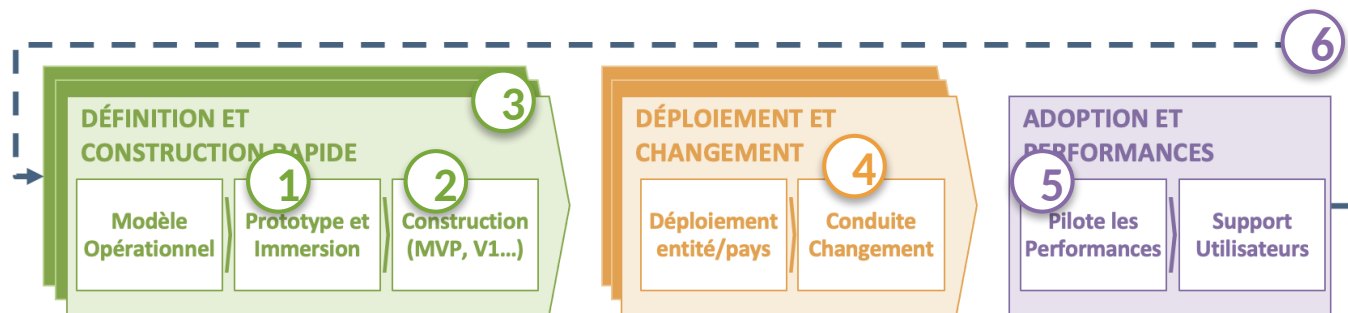
Lancer les projets digitaux prioritaires

- **10 projets prioritaires pour 5 filiales** à enjeux digital important (non autonomes) – Besoin d'accompagnement à mettre en œuvre
- **2 projets Holding** : SI RH **1** et Pilotage Performance Holding **2**, pas d'enjeux commerciaux
- **2 projets prioritaires pour Filiale Eaux** (autonome dans son exécution)

1 2 3 4
Adaptations
Prioritaires Holding

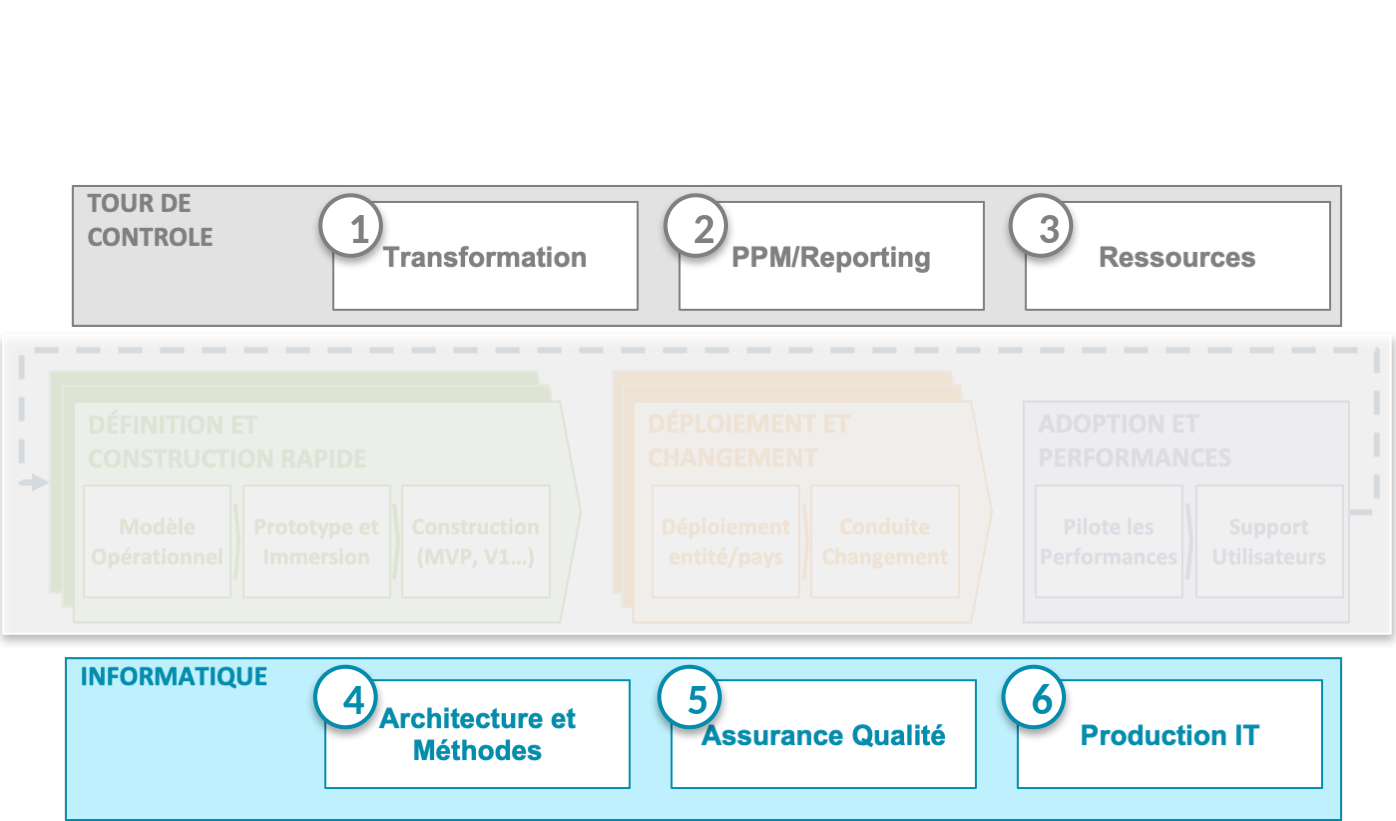
1 2
Projets Prioritaires
pour la Holding

Structure d'un Projet Digital



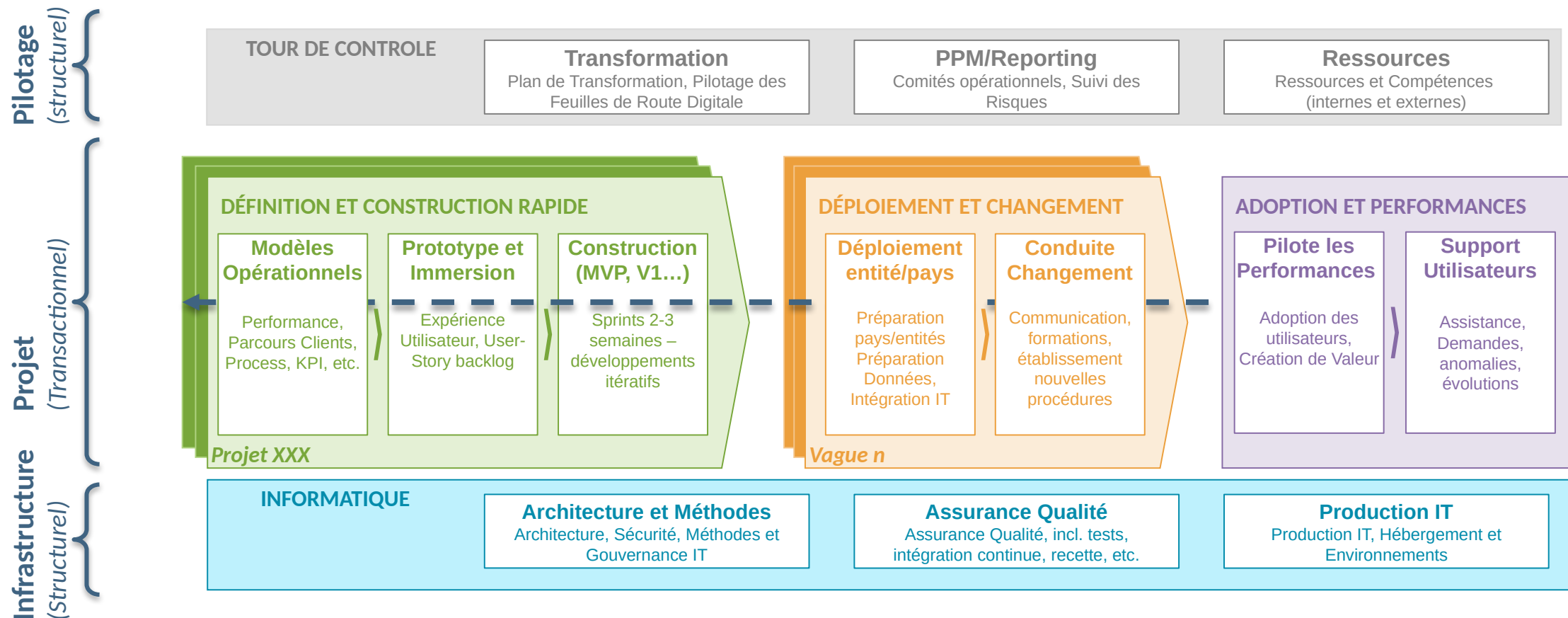
- 1 Visuel et Intuitif**
L'expérience utilisateur est au cœur de l'approche pour maximiser le niveau d'adoption des utilisateurs
- 2 Rapide**
Permet des versions toutes les 2-3 semaines (sprints) et des déploiements rapides (3-4 mois) pour éviter l'effet tunnel
- 3 Mutualisable**
(Build Once / Run Many)
Standardisation d'un Core Model pour faire bénéficier toutes les entités des améliorations des autres et industrialiser l'intégration
- 4 Intégré de bout-en-bout**
Avec une présence du métier (Product Owner) à toutes les étapes du cycle pour l'appropriation des projets
- 5 Orienté Performance**
Priorisation permanente des développements et prise en compte rapide des résultats
- 6 Itératif et dynamique**
Transformation Permanente (v. projet avec début et fin), mettant en œuvre des organisations pérennes pour permettre l'amélioration continue et l'évolution des systèmes au fur et à mesure des besoins

Socle Commun pour Piloter la Transformation Digitale



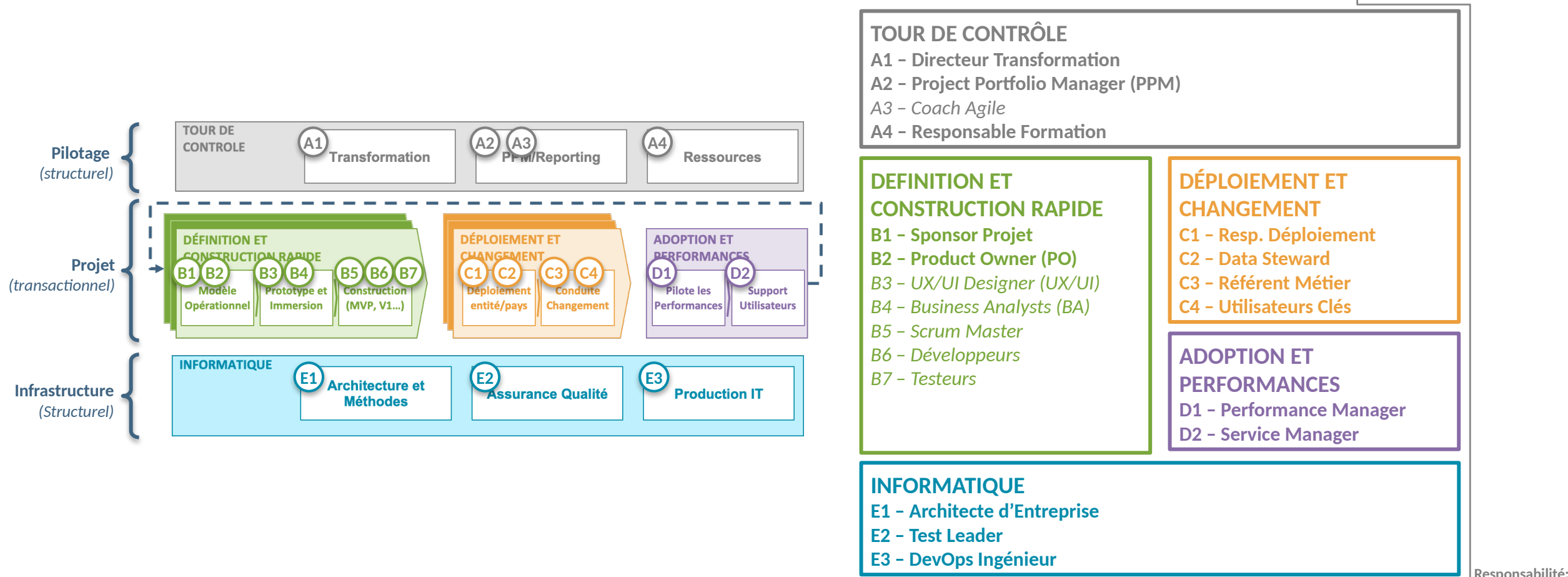
- 1 Pilote la Transformation Digitale**
Garant de la Transformation Digitale Globale, son alignement stratégique et son impact. Mobilise les énergies et les ressources de l'organisation pour rendre les choses possibles – construit l'écosystème
- 2 Gestion du Portefeuille de Projets**
Consolidation des plannings, budgets, risques, livrables et ressources. Permet la visibilité, la transparence et l'optimisation des projets
- 3 Compétences et Performances**
Développe les compétences et la culture digitale de l'organisation. Aligne les carrières avec les nouveaux besoins digitaux et favorise la performance individuelle et collective
- 4 Conformité aux Standards et Meilleures Pratiques**
Assure le respect des méthodes Agile (cérémonies et artefacts) et atténue les risques technologiques liés aux projets digitaux
- 5 Industrialise la Qualité Logicielle**
Contrôle qualité systématique et automatisés (à chaque fois que possible) des composants digitaux déployés
- 6 Intégration Continue**
Facilite la mise en production, le support et la maintenance des nouvelles versions

Modèle Agile Simplifié pour l'exécution d'une Transformation Digitale*

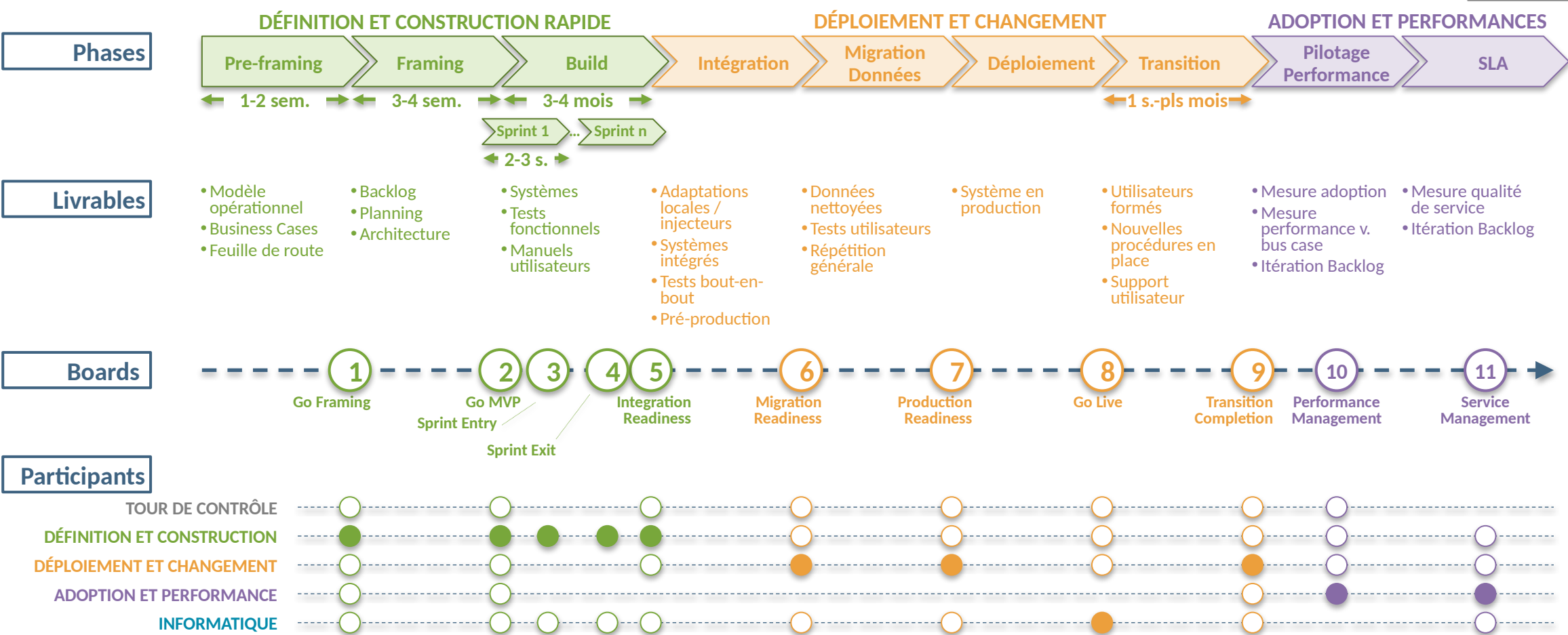


* Src: Modèle de référence BCG, analyse du cabinet

Les Rôles Clés de la Transformation Digitale Agile



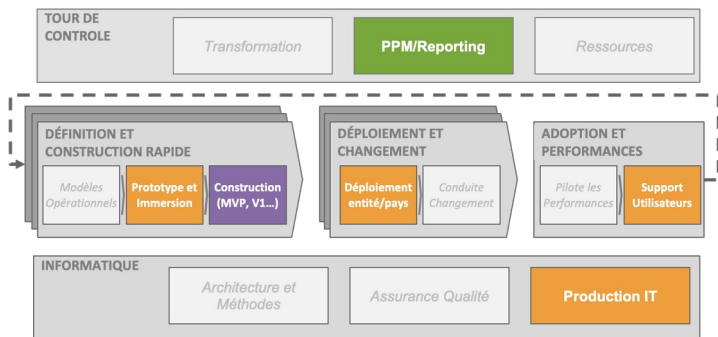
Phases, Livrables et Gouvernance d'un Projet « Agile »



Rôles de la Holding pour accompagner les filiales dans la Transformation Digitale « Agile » : 3 options identifiées

Recommandation du cabinet

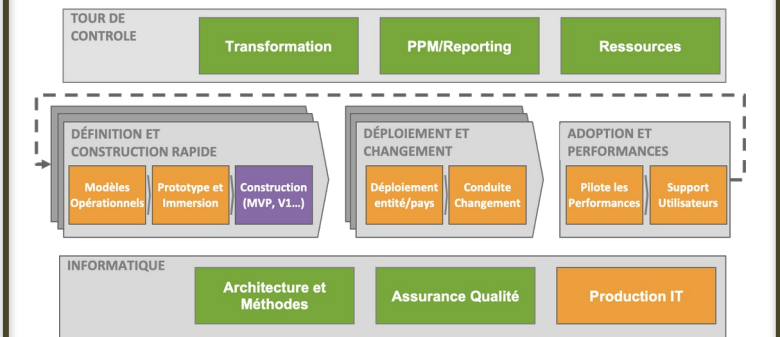
Option 1 : **Supervision**



Gestion Centrale Portefeuille Projet Digitaux, incluant suivi avancement, identification et consignation des Risques et contrôle de l'application de la Méthode Agile

Le Changement des pratiques digitales actuelles n'est pas encouragé du fait de l'absence de pilotage de la transformation

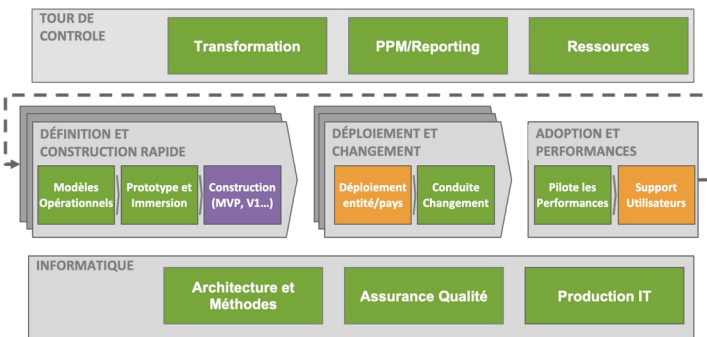
Option 2 : **Contrôle et Pilotage**



Pilotage de la Transformation Digitale, incluant la Planification et le pilotage, le support au développement des Compétences, la Standardisation des méthodes et standards et le Contrôle Qualité

Ségrégation des tâches : la Holding n'est pas impliquée dans exécution projets digitaux

Option 3 : **Services d'exécution**



Idem Option 2 + **Délégation d'Exécution des Projets pour les Filiales**, incluant la Structuration, le Lancement, la sélection de partenaires, la direction de projet et la conduite du changement

Rigidité : la capacité à délivrer des projets est contrainte par la taille de l'équipe projet de la Holding

Responsabilité :

-  Holding
-  Filiale
-  Externe
-  Non Couvert

Forces et Faiblesses des options identifiées

Recommandation du cabinet



Option 1 : *Supervision*

- + Faible **Coût**
- + Recrutement de **profils standards**
- + **Missions actuelles** de la Holding peu impactées

- Bureaucratie à **faible valeur ajoutée**
- **Incompatible** avec niveau Maturité digitale actuel
- **Pas de levier** pour favoriser la transformation digitale
- Nombreuses fonctions **Agiles non-couvertes**
- N'adresse ni les **petites ni les grandes filiales**



Inadapté au contexte le Groupe



Option 2 : *Contrôle et Pilotage*

- + Aligné avec **Modèles Standards de Gouvernance Agile**
- + Levier important **d'Accélération Digitale**
- + Préserve le modèle de **Ségrégation des Tâches**
- + Modèle de **Gouvernance Scalable**

- Certains profils sont **complexes à recruter**
- Nouveau rôle **modifie la Relation Filiales**
- Faible **Légitimité Digitale** de la Holding est un frein au pilotage de la transformation
- N'adresse pas les **Petites Filiales**

#1

Modèle Agile et Évolutif



Option 3 : *Services d'exécution*

- + Dote la Holding de **Capacités Digitales**
- + Permet d'aider les **Petites Filiales**

- **Investissement** important pour la Holding
- **Nouveau métier** pour la Holding
- Profils **complexes à recruter / conserver**
- Faible **appropriation** des filiales
- Modèle **non scalable**
- **Gain financier non significatif** (v. Option 2)

#2

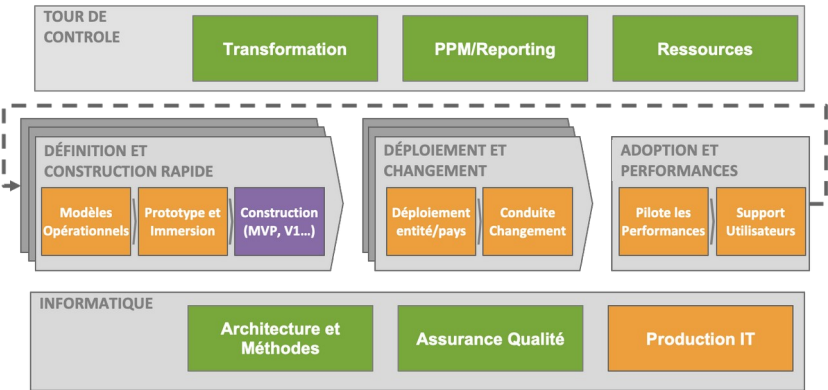
Risqué et plus lourd à implémenter

Comparaison des ressources nécessaires pour les options 2 et 3

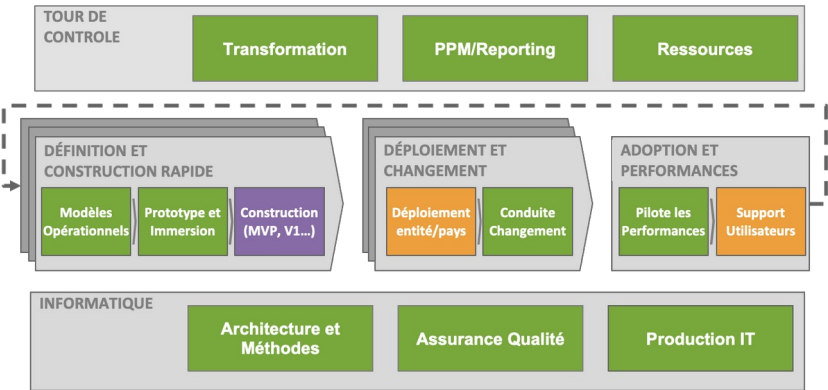
Hypothèse : lancement de 2 projets le premier semestre, puis montée en charge jusqu'à 5 nouveaux projets par semestre en vitesse de croisière



Option 2 : Contrôle et Pilotage



Option 3 : Services d'exécution



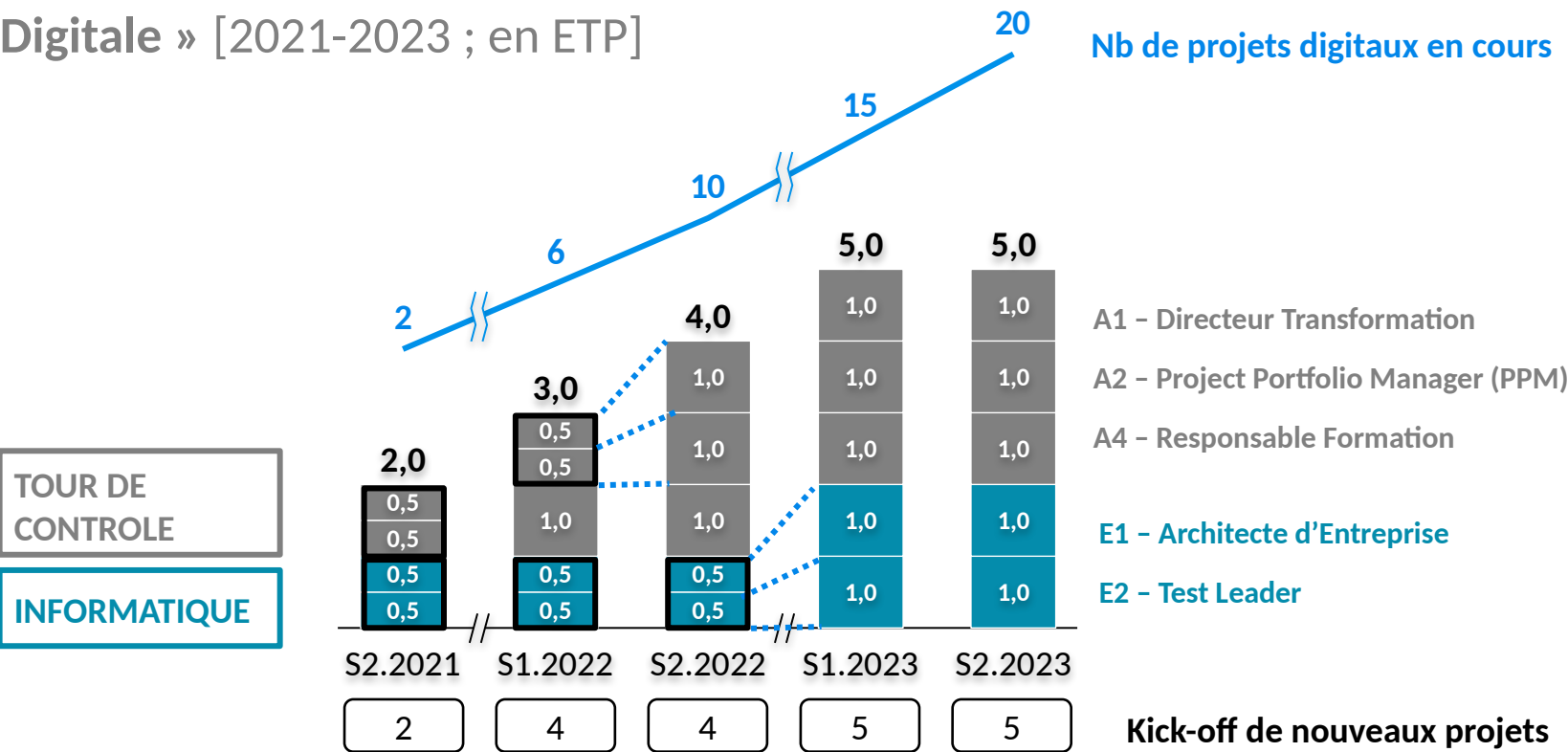
Responsabilité :

- Holding
- Filiale
- Externe
- Non Couvert

Ressources Holding	Internes	de 2 à 5 ETP (voir montée en charge page suivante) : PPM (50-100%), Directeur Transformation (50-100%), Resp. Formation (0-100%), Architecte d'Entreprise (50-100%), Test Leader (50-100%)	de 6 à 14 ETP : Idem Option 2 + PO (c. 60%), Ingénieur DevOps (c. 50%) par projet lors du lancement, puis dégressif
	Externes	Coach Agile (50-100%)	Coach Agile (50-100%) Taille de l'équipe de développement dépend des projets
Ressources Filiales (par projet)	Internes	de 1 à 1.5 ETP : Product Owner (60-80%), Ing. DevOps (c. 50%)	Appui des équipes filiales pour ateliers / déploiement
	Externes	Taille de l'équipe de développement dépend des projets	N/A

Option 2 : La Cellule Digitale Holding pourrait démarrer avec 2ETP polyvalents et atteindre 5ETP en vitesse de croisière en 2023 avec une quinzaine de projets digitaux actifs

Dimensionnement de la « Cellule Digitale » [2021-2023 ; en ETP]



Au démarrage

- le Directeur de Programme (A1) sera également en charge du PPM (E2) qui sera recruté au bout de 12 mois
- La Formation (A4) sera externalisée, le recrutement du Responsable formation (A4) sera recruté au bout de 6 mois
- L'Architecte d'Entreprise (E1) sera également en charge des activités du Test Leader (E2) qui sera recruté au bout de 18 mois

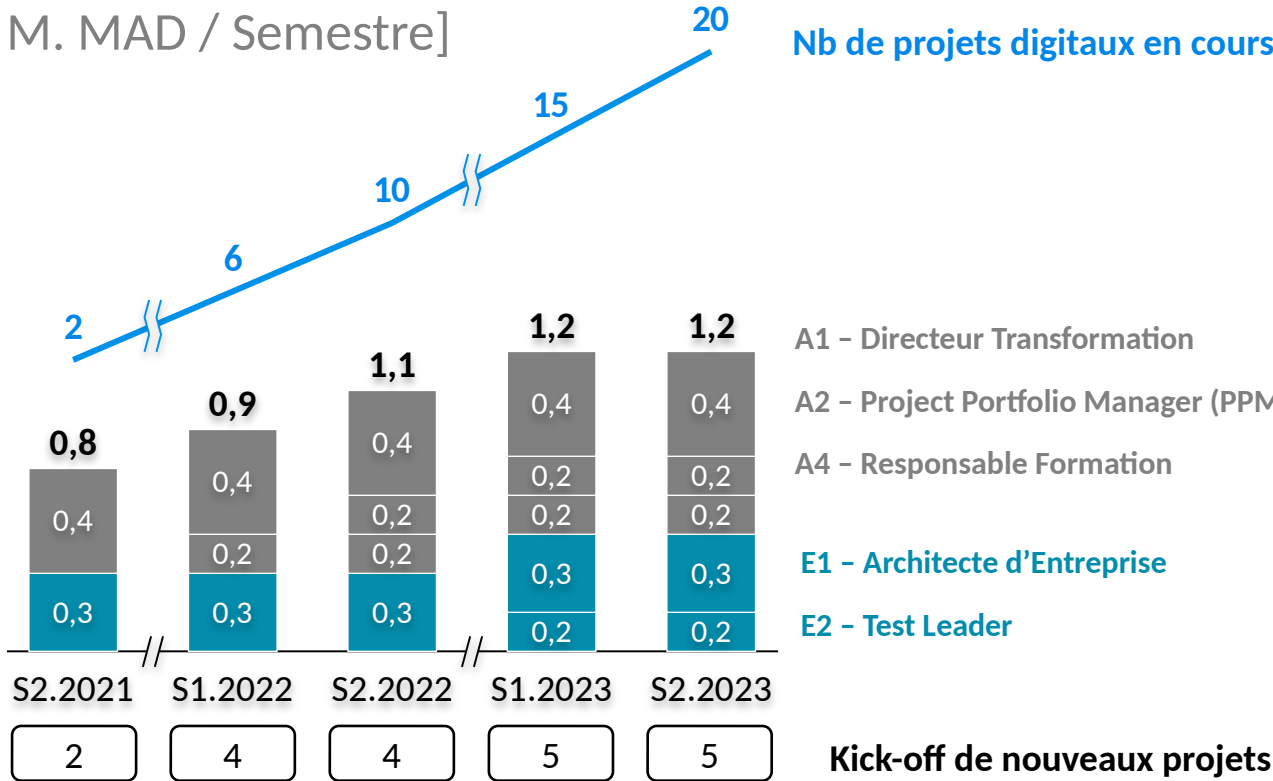
Option 2 : Vision budgétaire des coûts fixes pour la Holding

Estimation en M. MAD / Semestre (précision +/- 20%)

Budget de la « Cellule Digitale » [2021-2023 ; en M. MAD / Semestre]

TOUR DE
CONTROLE

INFORMATIQUE



Au démarrage

- le Directeur de Programme (A1) sera également en charge du PPM (E2) qui sera recruté au bout de 12 mois
- La Formation (A4) sera externalisée, le recrutement du Responsable formation (A4) sera recruté au bout de 6 mois
- L'Architecte d'Entreprise (E1) sera également en charge des activités du Test Leader (E2) qui sera recruté au bout de 18 mois

Option 2 : Les ressources clés pour la Holding

Profil Prioritaire #1

A1. Directeur Transformation

Fonction : structuration et mise en œuvre du Programme Digital, Chairman des Boards Agiles, Alignement stratégique de la Transformation, Revue des modèles opérationnels, Création de l'écosystème de partenaires du Groupe, Pilotage du Programme, Collaboration avec les Filiales pour faciliter l'accès aux ressources du groupe, reporting Direction Générale Holding.

Profil : Directeur - Expérience de direction de programmes de transformation internationaux complexes, maîtrise des techniques et méthodologies digitales (notamment Agile, Lean Startup, Design Thinking)

Expérience : 10-15 années d'expérience dans les rôles de directeur de stratégie, direction générale, transformation ou consulting

Est. Package Chargé : 750k-1M dhs / an

A2. Project Portfolio Manager

Fonction : suivi et consolidation des projets digitaux du groupe (budget, planning, risques, livrables, contrats...), reporting, analyse des risques et besoin d'accompagnement, identification des décrochages, Knowledge Management, communication inter-projets, contrôle de l'application des méthodes Agiles, suivi de performances sous-traitants.

Profil : PMO ou Chef de Projet IT expérimenté dans les méthodes digitales, notamment Design Thinking et Agile – Maîtrise Jira et Confluence et d'outils PPM

Expérience : 8-10 années d'expérience de PMO, Chef de Projet ou Gestionnaire de Portefeuille Projet pour des organisations fortement digitalisées, des SI internationaux ou des cabinets de conseil

Est. Package Chargé : 250-400k dhs / an

A4. Responsable Formation

Fonction : identification des besoins en développement de compétences et connaissance des filiales, mise en œuvre de plan et parcours de formation digitales et plan d'évolution de carrières, définition et mise en œuvre d'offres de formation, négociation avec vendeurs, support RH aux projets et aux resp. RH des filiales.

Profil : Chef de Projet RH, excellent communicant. Bonne connaissance des besoins en formation pour les profils digitaux. Solide expérience en conduite du changement de projets digitaux

Expérience : 5-10 années d'expérience dans des directions RH, dans des rôles de gestion de compétences ou de performances pour des organisations fortement digitalisées

Est. Package Chargé : 250-400k dhs / an

Profil Prioritaire #2

E1. Architecte d'Entreprise

Fonction : Design Authority du Groupe, Revue architecture IT, participation à la sélection des composants IT, standardisation des protocoles de communication, analyse de risques, revue de code, tests de sécurité, recensement et gestion de la bibliothèque des composants réutilisables du Groupe.

Profil : Architecte IT - Maîtrise de l'intégralité de la chaîne de sécurité informatique, des composants du Pipeline d'une plateforme de données, architectures Cloud, architectures de mobilité et portails E-Commerce

Expérience : 10-15 années d'expérience en architecture IT, rôle d'architecte d'entreprise pour des organisations fortement digitalisées –

Est. Package Chargé : 500-800k dhs / an

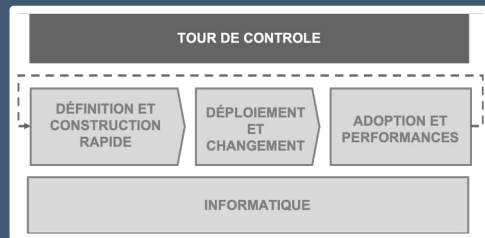
E2. Test Leader

Fonction : Mise en œuvre de l'outillage et des méthodes de Tests pour le groupe, automatisation des tests, revue des livrables, Revue de la stratégie de test des projets, développement de référentiels de bonnes pratiques, pilotage des tests d'intrusion, contrôle de conformité

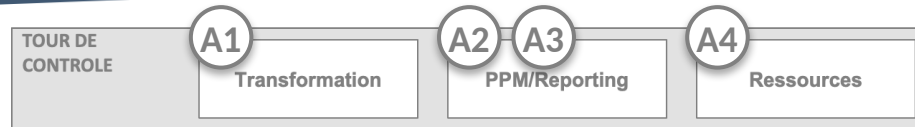
Profil : Chef de Projet IT - ingénieur (ingénierie logicielle), spécialisé dans les méthodes digitales, notamment Design Thinking et Agile – Maîtrise Jira et Confluence et outils de tests automatisés

Expérience : 8-10 années d'expérience dans le rôle de Project Manager ou Test Leader, pour des organisations fortement digitalisées, des SI internationaux ou des cabinets de conseil

Est. Package Chargé : 250-400k dhs / an



Les rôles clés « TOUR DE CONTRÔLE »



A1 – Directeur Transformation

- Structure et met en œuvre la Transformation Digitale Groupe, garant de l'**alignement stratégique** de Transformation
- **Chairman des Boards** Agiles : Pilote et Cadence l'exécution de la Transformation
- Revoit et Valide les **Business Cases et les Modèles Opérationnels** Digitaux des projets digitaux
- Établi et anime l'écosystème de partenaires du Groupe
- Collabore avec les Filiales pour faciliter l'**accès aux Ressources Digitales** du groupe
- Consolide les **Performances Digitales** et l'évolution de la **Maturité Digitale** des Filiales, analyse les **décrochages** et effectue le Reporting trimestriels à la Direction Générale et Présidence

A2 – Project Portfolio Manager

- Suit l'**avancement** des Projets Digitaux du groupe avec les Filiales (budget, planning, risques, livrables, contrats...)
- Produit le **Reporting Digital Groupe** consolidé (mensuel et trimestriel)
- Analyse les risques, **besoin d'accompagnement** et Identification des décrochages
- **Knowledge Management**
- **Communication** inter-projets, animation des Réseaux d'Expertise thématiques (NoE)
- Contrôle de l'application des **méthodes Agiles**
- Suivi de **performances sous-traitants**

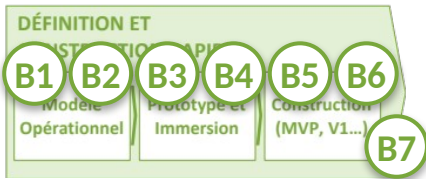
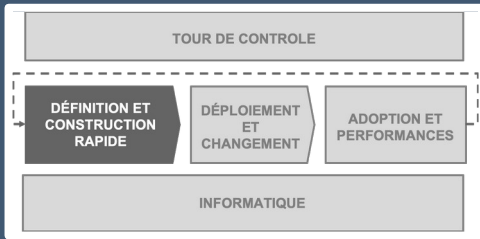
A3 – Coach Agile

- **Forme les équipes** Filiales aux méthodes agiles (Scrum, Kanban, SAFe, etc.) et aux nouvelles pratiques digitales
- **Mentoring des rôles clés** dans les Filiales, incl. Sponsors Projets, Product Owners, Change Managers, Data Stewards...
- **Coaching d'équipes** pour créer un cadre propice à la Transformation Digitale et aux changements de culture
- **Expertise Agile** : participe ponctuellement à la résolution de points spécifiques projet

A4 – Responsable Formation

- Identification des **besoins en développement** de compétences et connaissance des filiales
- Mise en œuvre de **plans / parcours de formations** digitales et plan d'évolution de carrières
- Définition et mise en œuvre d'**offres de formation**, négociation avec vendeurs
- **Support RH** aux projets (conduite du changement) et aux responsables RH des filiales

Les rôles clés « DÉFINITION ET CONSTRUCTION RAPIDE »



B1 – Sponsor Projet

- Propriétaire du **Business Case**
- S'assure de la **viabilité continue** du projet, conformément au Business Case
- S'assure de la **mise à disposition des ressources** nécessaires au projet
- S'assure de l'**efficacité de la gouvernance** projet
- Niveau ultime **d'escalade**

B2 – Product Owner (PO)

- Définit / documente **Vision, Operating Model** et **OKR** (Objectifs and Key Results)
- Gère le **Product Backlog**, priorise les **User Stories** et grooming avec développeurs Agile
- **Supervise** les étapes de développement
- **Anticipe** besoins utilisateurs (Stories Hunting)
- **Point de contact unique** pour le projet
- **Evalue l'avancement** produit à chaque itération

B3 – UX/UI Designer (UX/UI)

- Organise et pilote les **panels utilisateur** / benchmarks, analyse les résultats
- Crée les **User Stories**, personas, et storyboards
- Définit l'architecture d'information et **Sitemaps**
- Crée les prototypes et **Wireframes**
- Prépare et anime les **sessions d'immersion**
- Conduit des tests d'usage (**Usability Testing**)

B4 – Business Analysts (BA)

- Aide les Filiales à **optimiser leurs processus** et systèmes
- Identifie les **solutions techniques** pour résoudre des problèmes métiers
- Support / participation à la **conduite du changement**

B5 – Scrum Master

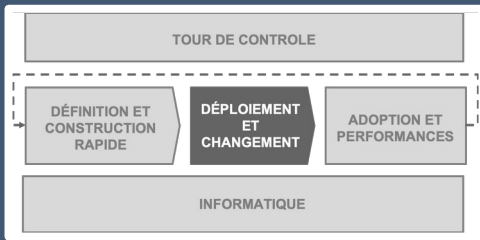
- Organise et anime les **Sprints**, le **Daily Scrum** **Kanban Standup** et le **Sprint Retrospective**
- Identifie et **élimine les obstacles** pour maintenir l'efficacité de l'équipe
- Gère la **relation avec Product Owner**
- Coach l'équipe à l'usage **Pratiques Agiles**

B6 – Développeurs Agile

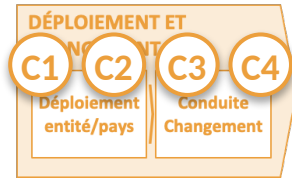
- Prend connaissance et **analyse le Backlog**
- **Planifie et estime** les tâches de développement des User Stories
- Clarifie et **détaille les User Stories** en collaboration avec le Product Owner
- **Responsabilité de bout-en-bout** des User Stories - Supporte le PO lors des UAT

B7 – Testeurs

- Rédige les **cas de tests** en amont des développements (lors du grooming)
- **Valide les tests** avant la validation finale de la user-story
- S'assure du respect de la **Definition of Done**
- Pilote les **résolutions** / re-test
- Pilote les campagnes de **non-régression**



Les rôles clés « DÉPLOIEMENT ET CHANGEMENT »



C1 – Responsable Déploiement

- Veille à ce que les nouveaux systèmes (matériels et logiciels) soient **déployés, mis en œuvre et fonctionnels**
- **Planifie** le processus et la séquence de déploiement des nouveaux systèmes
- S'assure du **respect des contraintes** non-fonctionnels (incl. Sécurité, performance, accessibilité...)
- **Communique** avec tous les services sur l'avancement du projet

C2 – Data Steward

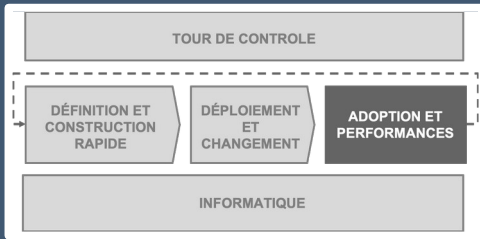
- **Prépare la migration des données** pour le déploiement du nouveau système – effectue l'extraction, le nettoyage, l'enrichissement, le filtrage, la déduplication en amont de la migration
- S'assure du respect des règles de confidentialité et de **gestion des données privées**
- Après le déploiement, garanti la gestion et la **qualité des données**, Veille au respect des politiques et normes de gouvernance des données
- Partage les bonnes pratiques de **gestion de données** avec les différentes équipes

C3 – Référent Métier

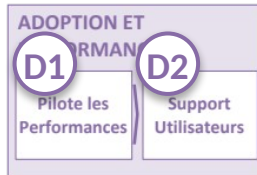
- Point de **contact du PO** pour comprendre la perspective métier lors de la construction de la solution
- Prépare le détail des **scénarios pour tester** la solution
- **Relai avec les utilisateurs**, pour les impliquer au besoin et obtenir leur accord
- En charge de la **documentation de la solution**, des nouvelles procédures et supports formation
- S'assure que les nouvelles procédures sont déployées et que les **utilisateurs sont formés** et pris en charge

C4 – Utilisateurs Clés

- S'assure de la **bonne mise en œuvre technique**
- Effectue les **tests fonctionnels**
- Conçoit et **anime des formations**, et facilite le démarrage en direct
- Principal **point de contact première ligne des utilisateurs** pour les questions et les problèmes d'utilisation lors de l'exploitation de la nouvelle solution
- Recueille, centralise et communique au PO les **suggestions d'évolution**, contribuant à l'amélioration permanente du système



Les rôles clés « ADOPTION ET PERFORMANCES »

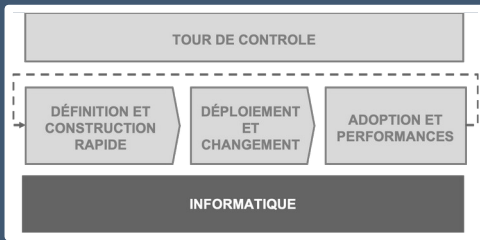


D1 – Performance Manager

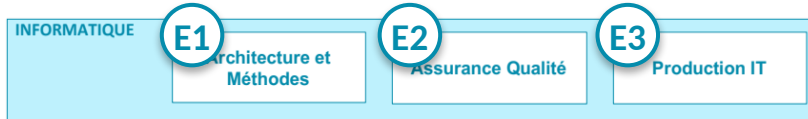
- Définit les **objectifs de performance** initiaux avec le PO (OKR) – valide les aspects performances du **business case**
- Mesure et analyse le **taux d'adoption** des utilisateurs (connexions, usage, transactions, volumétries...)
- Met en œuvre les outils de **collecte automatisée** d'indicateurs de performances du nouveau Modèle Opérationnel et OKR
- **Mesure et analyse** la performance - Identifie, signale et adresse les obstacles à la performance avec le PO et les utilisateurs clés – centralise et communique les **suggestions d'amélioration** au PO
- Effectue un **Reporting de Performance** hebdomadaire, puis mensuel – communiqué au Business Sponsor, à la Tour de Contrôle, au PO et aux Utilisateurs Clés

D2 – Service Manager

- Mets en place l'**organisation de support** du système (L1, L2 et L3) et superviser les activités du fournisseur de service
- Coordonne les **créations SLA**, suivi et maintenance des accords de niveaux de service
- **Monitoring et Surveillance** des problèmes, les demandes et plaintes des utilisateurs –
- Élabore des **plans de résolution de problèmes** et d'amélioration des services, suit leur application – gère les escalades
- Fourni un **Reporting de Service Mensuel** au PO, au PPM et aux Utilisateurs Clés



Les rôles clés « INFORMATIQUE »



E1 – Architecte d’Entreprise

- **Design Authority** du Groupe – Chairman du Board Architecture
- Revue et **validation des architectures IT** des projets
- Référent Sécurité Informatique groupe
- Participation à la **sélection des composants IT** des projets
- **Standardisation** des protocoles de communication
- Revues et **Analyse de risques** technologiques
- Établissement et gestion de la bibliothèque des composants réutilisables du Groupe

E2 – Test Leader

- Mise en œuvre de l'**approche et des méthodes de Tests** pour le groupe
- Sélection, définition et mise en œuvre de l'outillage pour l'**automatisation des tests**
- **Revue de la stratégie de test** des projets et des livrables de tests
- Développement de **référentiels de bonnes pratiques**
- Pilotage des **tests d'intrusion**
- Contrôle de conformité

E3 – DevOps Ingénieur

- Définit les processus, des outils et des méthodologies pour industrialiser la gestion du cycle de vie du système. (codage, déploiement, maintenance et mises à jour)
- Gère les environnements de développement, test et production.
- Effectue les vérifications d'opérabilité du système
- Gestion des Packages de déploiement, intégration à l'environnement d'exploitation
- Gère les mises en production