

Adapter vos projets de transformation en contexte de crise

Une crise sans précédent

La pandémie du Covid-19 est à l'origine d'une crise sanitaire sans précédent et d'une mobilisation nationale et internationale exceptionnelle au regard des impacts humains, économiques et financiers. A l'heure actuelle, les incertitudes liées à cette crise sont encore majeures et évolutives. Tous les pays, tous les acteurs et toutes les industries sont touchés.

Dans ce contexte, pour préserver au mieux les intérêts de votre organisation, KPMG est à vos côtés pour vous aider à adapter vos projets de transformation et vous conseiller une stratégie de réaction adaptée.

Une prise de décisions structurantes complexifiée par le contexte

L'urgence pousse à gérer les impacts immédiats de la crise : beaucoup d'organisations vont être amenées à réduire les investissements pour dégager la trésorerie permettant de passer la période de turbulences. Les projets lancés sont reconsidérés pour couper les dépenses non prioritaires, et assurer la continuité de l'activité. Ceux qui perdurent doivent être adaptés aux conditions parfois dégradées de dotation budgétaire, de disponibilité des ressources, d'interaction avec les tiers, etc.



Mais la prise de décision éclairée est complexifiée par plusieurs facteurs :

- La pertinence stratégique des investissements doit être réévaluée très rapidement,
- Les ressources internes sont fortement mises sous pression pour assurer la continuité de l'activité alors qu'une partie des collaborateurs peut-être en activité partielle, en télétravail...
- L'équipe projet, souvent impliquée de longue date dans les travaux, manque de recul pour réduire le périmètre aux éléments stratégiques structurants et estimer précisément l'effort d'adaptation du dispositif,
- En contexte de crise encore plus qu'habituellement, les porteurs des projets peuvent craindre les conséquences d'une réduction de leur périmètre de responsabilités.

Redéfinir vos priorités sur vos projets de transformation

KPMG dispose d'une approche d'évaluation et d'adaptation des projets construite par nos experts et basée sur de multiples expériences clients. Cette solution modulable peut-être déployée dans un délai très court et à toutes les étapes du cycle de vie d'un projet. Dans un contexte de crise, elle permet de :

- Revoir et prioriser à nouveau le portefeuille de programmes / projets,
- Réaliser le diagnostic des projets, évaluer les impacts de la crise, cerner les éléments structurants nécessaires à l'adaptation du périmètre et réaliser les adaptations nécessaires à sa poursuite,
- Vous assister dans la relance des projets en difficulté pour assurer l'atteinte des objectifs définis.

Et cela, sur l'ensemble de vos projets de transformation : Business, Digitale, Agile, Réglementaire, Post deal et Program Recovery ou encore la mise en place de solutions technologiques (ERP, EPM, MDM, BI, SIRH,...).

Adapter vos projets en contexte de crise



Diagnostic et évaluation



Définition d'une feuille de route



Accompagnement à la mise en œuvre

une approche structurée en 5 thématiques



Analyse de votre portefeuille de programmes / projets et de l'alignement stratégique

- Contrôler l'alignement du portefeuille de programmes / projets avec la stratégie de l'organisation et s'assurer de la mise en place d'un dispositif de revue régulière de cet alignement. Le cas échéant, mettre en place ce dispositif pour prendre en compte le contexte dégradé.
- Diagnostiquer et évaluer votre portefeuille de programmes / projets : criticité, impact sur la continuité d'activité, impact financier en cas d'inexécution ou d'interruption du projet et revue d'éventuelles clauses de pénalité (clauses contractuelles, SLA...).
- Evaluer et identifier les projets « critiques » à mener à terme et couper les investissements non prioritaires.



Gestion des ressources, de l'organisation et de la gouvernance

- Contrôler et optimiser la résilience de l'organisation, prendre en compte l'impact des nouveaux modes de travail.
- Analyser et adapter la gestion des ressources et la répartition des compétences au sein des projets.
- S'assurer de la disponibilité des ressources internes pour garantir la continuité d'activité des projets.
- Dans le cas contraire, réévaluer la charge de travail pour réaffecter efficacement les ressources et répartir les compétences au sein des projets.
- Mettre en place une cellule de supervision dédiée, intégrée aux équipes, participant à la restructuration de l'organisation et de la gouvernance des projets, au pilotage et au suivi.



Révision des objectifs projet dans un contexte dégradé

- Réviser et prioriser vos objectifs projet au regard des contraintes en matière de disponibilité des ressources (matérielles et humaines) et des délais impartis.
- Déterminer des leviers d'actions permettant de sécuriser et soutenir ces projets.
- Etablir un plan d'actions et le décliner opérationnellement aux niveaux du management de chaque de projet.



Gestion des tiers et sourcing

- Evaluer la qualité et la sécurité des relations mises en place avec les tiers eux-mêmes impactés par cette crise.
- Sécuriser les ressources externes impliquées dans les projets prioritaires et s'assurer de la qualité des services fournis dans un contexte dégradé.
- Le cas échéant, identifier des solutions de replis (back-up) en cas de dépendance forte avec des tiers eux-mêmes en incapacité de fournir la prestation (ex : tiers basé à l'international).
- Evaluer l'impact financier d'une adaptation du dispositif et d'un potentiel recours à d'autres tiers.



Gestion de la performance

- Vérifier la bonne mise en place d'un système de gestion de la performance, l'évaluer et le renforcer, le cas échéant.
- Accompagner la mise en place d'indicateurs de suivi de la performance fiables et d'un suivi budgétaire renforcé.
- S'assurer de la réalisation des objectifs révisés et de leur conformité aux nouvelles exigences de performance définies en phase de diagnostic.
- Accompagner dans la mise en œuvre les actions visant à redresser les déviations par rapport au plan.

Contacts



Patricia Vasio Cochet
Directeur, Management Consulting
KPMG
Mob: +33604533060



Sébastien Guibon
Associé, Management Consulting
KPMG
Mob: +33699612695



Fabien Margueron
Associé, Risk Consulting
KPMG
Mob: +33628424050



David Zangrilli
Associé, IT Financial Services
KPMG
Mob: +33 6 01 15 03 91