



PANDORA<sup>BOX</sup>

## GOUVERNANCE, UN PROBLÈME RÉCURRENT

Quel enjeu pour la transformation digitale des fonctions  
Marketing/Ventes ?

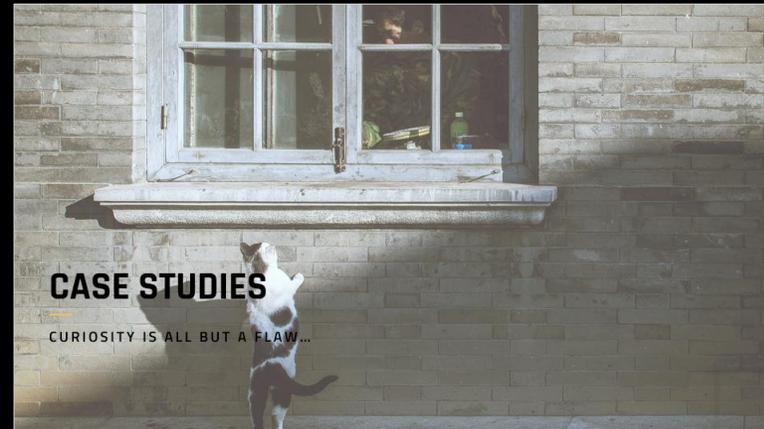
Webinars 2020



**MARTECH**  
MARKETING. TECHNOLOGY. MANAGEMENT.

**MARTECH**

LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DU MARKETING ... QUAND ON Y ARRIVE



**CASE STUDIES**

CURIOSITY IS ALL BUT A FLAW...



**POUR ALLER PLUS LOIN**

... UN PEU DE LECTURE



# MARTECH

---

LA TECHNOLOGIE AU SERVICE DU MARKETING ... QUAND ON Y ARRIVE

“ 7000+ solutions AdTech !!! ”



chiefmartec.com Marketing Technology Landscape (“Martech 5000”)

April 2018



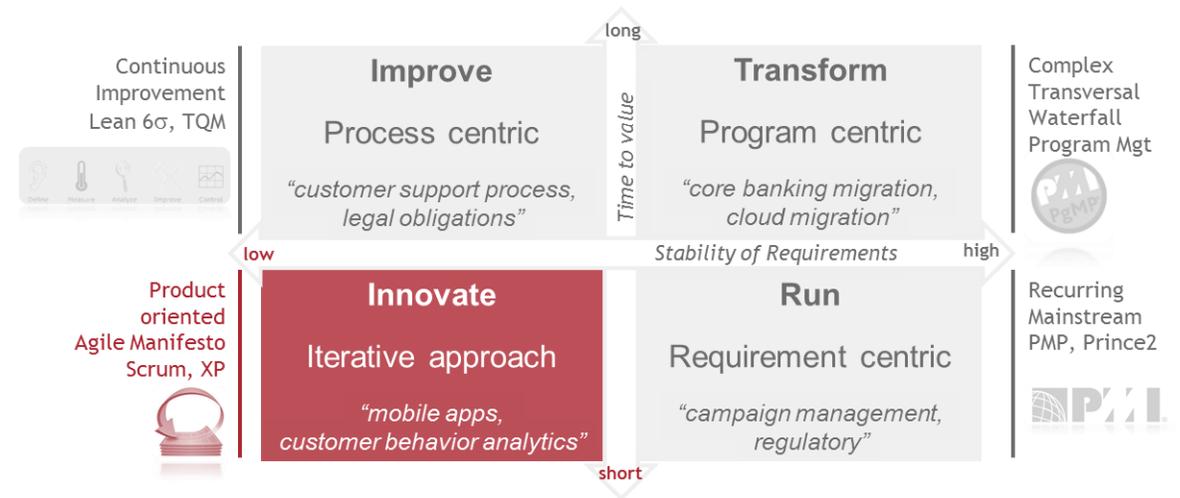
Copyright © 2018 Marketing Technology Media, LLC. See <http://chiefmartec.com/2018/04/marketing-technology-landscape-supergraphic-2018/> for details and sources.

Produced by Scott Brinker (@chiefmartec), Anand Thaker (@AnandThaker), and Blue Green Brands.

ÊTRE MARKETER  
AUJOURD’HUI,  
FAIRE FACE À UNE OFFRE  
TECHNOLOGIQUE PLÉTHORIQUE

“ Afin de réduire le délai de mise sur le marché, les cycles d'affaire courts forcent les projets à gérer un périmètre en continue évolution

—  
**PILOTER DES PROJETS  
 DE TOUTES SORTES,  
 REQUIERT UNE CERTAINE AGILITÉ**





# CASE STUDIES

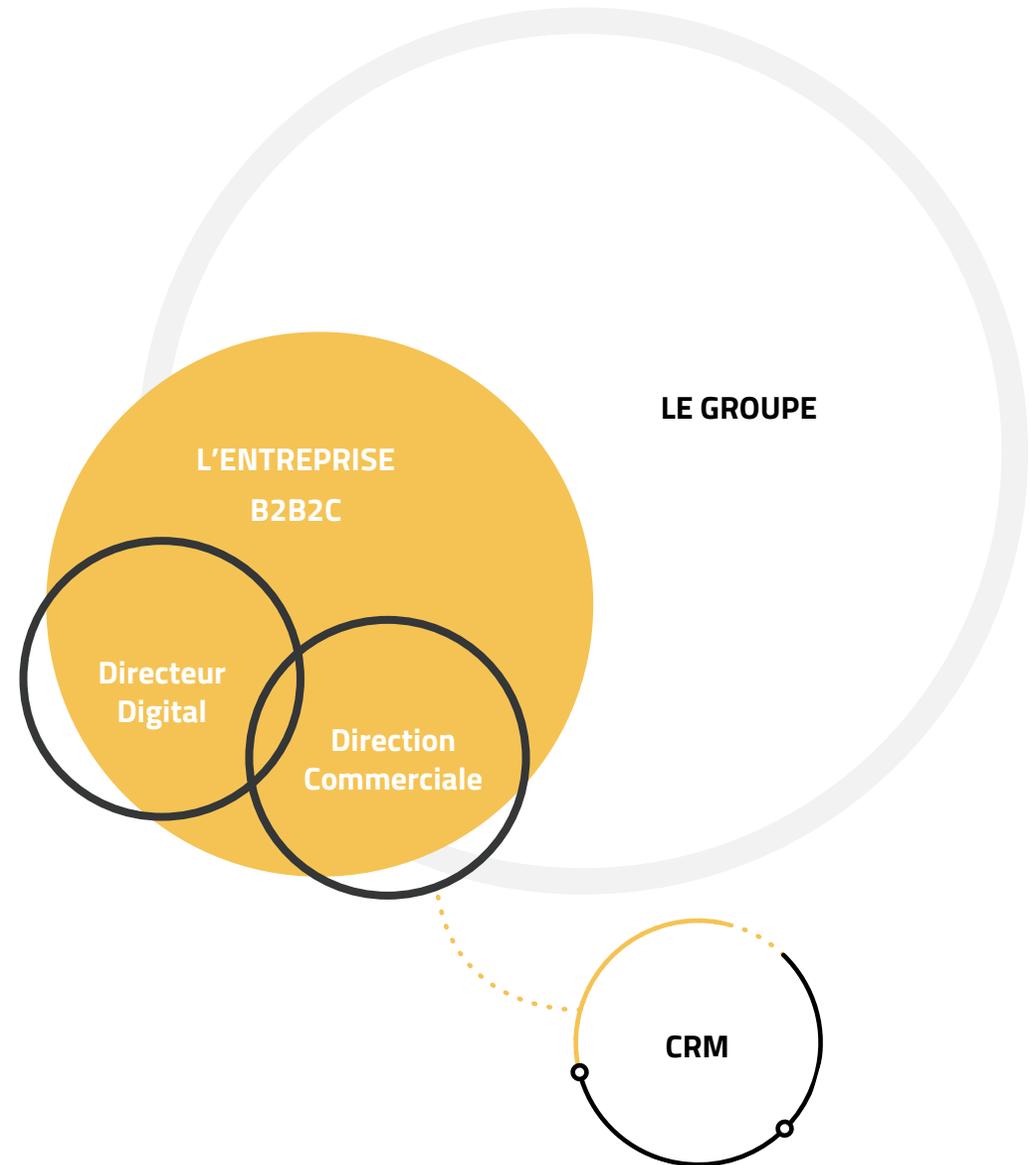
CURIOSITY IS ALL BUT A FLAW...

## CASE STUDY #01

LORSQUE FAIRE « PLUS » DEVIENT FAIRE « MOINS »

### Développer la valeur client par le CRM

- L'Entreprise est sous le contrôle d'un Groupe
- Le Business model de l'Entreprise est sur une **logique B2B2C**
- Le CRM est sous la responsabilité de la **Direction Commerciale**
- L'ambition de la Direction Commerciale est de créer davantage de valeur pour ses clients
  - En analysant davantage la connaissance qu'elle en a
  - Au travers des données qu'elle capture
  - Quel que soit le canal
- **Les sponsors du projet**
  - Directeur Commercial
  - Directeur Digital/Transformation





# ACTE #1

Le cloisonnement B2B vs. B2C





**COMMUNIQUER POUR  
MIEUX COMMUNIQUER**

“ **41,2% des initiatives Gouvernance / Enterprise Architecture rencontrent des problèmes de communication** ”

Une Gouvernance / Architecture d'Entreprise aide à résoudre les problèmes de communication, **la mettre en œuvre s'y confronte.**

La mise en œuvre de la solution se heurte **au problème qu'elle vise à résoudre :**

- objectifs mal définis ou mal communiqué
- non gérée comme un projet
- manque de sponsorship



# ACTE #2

Le cordon de la bourse



—  
**LES COÛTS IT  
CROISSANTS,**

**UN MOUVEMENT PERPÉTUEL À LA  
PORTÉE DE L'HOMME**

“ **Comment faire face à l'augmentation des coûts IT ?**

= 38,7 % des personnes interrogées évoquent cette problématique

Les initiatives de réduction des coûts IT font partie des initiatives majeures le plus fréquemment lancées.

**Si le problème est bien l'augmentation des coûts** pourquoi continuer à lancer des initiatives qui visiblement ne résolvent pas le sujet ?



# ACTE #3

L'ambition dépassée par le paradoxe



**EVALUATION DU  
BUSINESS CASE FAUSSÉE,  
PAR UNE ESTIMATION  
(IN)VOLONTAIREMENT FAUSSÉE**

FOR YOUR DAILY MONEY MANAGEMENT				
DATE	ITEM / 项目	INCOME / 收入	EXPENSE / 支出	BALANCE / 余额
15/2	Salary	15,000		15,000
19/2			4,200	<del>15,000</del>
			570	10,230
			1,000	9,230
27/2	Interest	850		10,080

“ 1/3 des projets arrêtés avant leur fin ne sont pas importants pour l’entreprise...”

... mais pourquoi les avoir lancés ?





**POUR ALLER PLUS LOIN**

---

... UN PEU DE LECTURE

# Retrouvez-nous : cliquez, likez, partagez !



Une  
Chronique sur  
des Problèmes  
Chroniques

Articles

Evénements

PandoraBox Consulting on LinkedIn: #Governance #Digital #ProjectManagement  
#Governance #Digital #ProjectManagement #DigitalTransformation ... Une chronique sur des problèmes chroniques | Episode #1 Governance et Architecture ...



PandoraBox Consulting on LinkedIn: #Governance #Digital #ProjectManagement  
#Governance #Digital #ProjectManagement #DigitalTransformation ... Une chronique sur des problèmes chroniques | Episode #4 Le "Business Case" ou l'art et...



Welcome to the Exponential Age ... ou l'art d'écrire - au temps des virus - avant - le temps des cerises - (1/4)  
Amrout Stephan sur LinkedIn  
J'ai vu depuis quelque temps déjà (trop longtemps diront certains ...) le projet écrire une synthèse sur le dernier World of Business Forum qui s'était tenu à Londres : pensez donc, la crème des speakers et conférenciers de la planète, rien que...



Agile approach should not be considered as the recipe for any meal  
Amrout Stephan sur LinkedIn  
#Scope #Business Transformation #Projects Portfolio #Management #Project Management #Governance #Project Management Office #Methodology 1 ... To decrease time to value, short business cycles drive projects toward continuous...



LA CLUSAZ  
3.4.5 FEVRIER 2020  
les **Sommets**  
du **Digital**



PandoraBox Consulting on LinkedIn: #Governance #Digital #ProjectManagement  
#Governance #Digital #ProjectManagement #DigitalTransformation ... Une chronique sur des problèmes chroniques | Episode #2 Les initiatives de réduction...



PandoraBox Consulting on LinkedIn: #Governance #Digital #ProjectManagement  
#Governance #Digital #ProjectManagement #DigitalTransformation ... Une chronique sur des problèmes chroniques | Episode #5 La biologie, la vie même, n'est...



J'ai ouvert la Boîte de Pandore et jusqu'ici tout va bien, jusqu'ici tout va bien ...  
Amrout Stephan sur LinkedIn  
On attaque la 2ème semaine après l'édition 2020 des @Sommets du Digital, un séminaire ... pas comme les autres ... et comme toujours après chaque événement marquant, il y a plusieurs temps : La clique = ce qui marque...



Why "NOW" is the right moment to engage into your collaboration transformation journey  
Amrout Stephan sur LinkedIn  
#Human Resources Management #Technology Development, #Integration, #Middleware, #Digital, #Cloud 1 From collaboration within to adding value to the company's customers 1.1 Collaboration is all about knowledge...



QUEL NUMÉRIQUE  
POUR LA PLANÈTE ?  
11 au 14 MARS 2020  
FESTIVAL TRANSFO  
Le festival des Transfo & Innovations



PandoraBox Consulting on LinkedIn: #Governance #Digital #ProjectManagement  
#Governance #Digital #ProjectManagement #DigitalTransformation ... Une chronique sur des problèmes chroniques | Episode #3 Un podium, ça comporte 3 places...



PandoraBox Consulting posted on LinkedIn  
#Governance #Digital #ProjectManagement #DigitalTransformation ... Une chronique sur des problèmes chroniques | Episode #6 Promenons-nous dans les bois...



Cloud solutions supply a company with agility in its core business and organization ... provided that it transforms...  
Amrout Stephan sur LinkedIn  
#Human Resources Management #Infrastructure #Generations #Digital #Cloud #Mobility #Network 1 For the CFO, cloud solutions make equipped organizations shift from CAPEX usage to OPEX. A solution is a cloud when it is a pay-per-use service...



Startup Weekend  
Annecy

# UNE BIBLIOGRAPHIE ET QUELQUES ARTICLES

## OUVRAGES

- **Le Projet d'Urbanisation du système d'information** - C. Longépé
- **Urbanisme du SI** - Club Urba-SI
- **Guide des certifications SI** - J. Sidi, M. Otter, L. Hanaud
- **Stratégique, 9ème édition** - PEARSON Education, G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, F. Fréry
- **ITIL V3 Foundation** – ORSYD

## ARTICLES

- **Extending enterprise architecture modelling with business goals & requirements** – W. Engelsman, D. Quartel, H. Jonkers, M. van Sinderen
- **How does Enterprise Architecture Add Value to Organisations** - Toomas Tamm, Peter B. Seddon, Graeme Shanks, Peter Reynolds
- **The Impact of Enterprise Architecture Principles on the Management of IT Investments** – M.- A. Hugoson, T. Magoulas, K. Pessi
- **Engineering Change Through the Domains of Enterprise Architecture** - Tiko Iyamu
- **Global Status Report on the Governance of Enterprise It (Geit)—2011** – ITGI, ISACA
- **Canadian business perspectives on the governance of enterprise IT (GEIT)** – PwC
- **L'Observatoire des Projets Stratégiques 2011** – Daylight
- **B&K Institute - Mars 2006 - L'étude Chaos du Standish Group**

# PANDORA BOX

## SUR INTERNET

## QUELQUES SOURCES INTÉRESSANTES

## SUR LE WEB

- <http://www.afai.fr/index.php?m=76>
- <http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-observatoire-des-projets%C2%A0-le-taux-d-echec-reste-eleve-faute-de-methode-31709.html>
- <http://www.gestiondeprojet.com/forums/read.php?3,4482,6622>
- <http://www.agoravox.fr/actualites/technologies/article/echec-des-projets-informatiques-4-66304>
- [http://www.cxp.fr/flash-cxp/edito-taux-echec-projets-it-reste-plus-eleve-tous-projets\\_1063](http://www.cxp.fr/flash-cxp/edito-taux-echec-projets-it-reste-plus-eleve-tous-projets_1063)
- <http://www.journaldunet.com/solutions/dsi/dossier/08/0115-facteurs-echec-projet-informatique/2.shtml>
- <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article25>
- [http://www.cfo-news.com/Observatoire-des-Projets-la-reussite-des-projets-peut-elle-etre-programmee\\_a20877.html](http://www.cfo-news.com/Observatoire-des-Projets-la-reussite-des-projets-peut-elle-etre-programmee_a20877.html)
- <http://www.coopil.fr/article-les-causes-d-echec-des-projets-suite-117.html>
- <http://www.infodsi.com/articles/126866/compass-management-consulting-4-causes-fondamentales-echec-projets-it.html?key=>

# PandoraBox

---

Curiosity is all but a flaw ...  
Make your organization breathe again

# Open the Box



## The Experience Experiment

Faites de nouveau respirer votre organisation

24/03/2020

23

## Comment cela va se passer ?

Notre approche

24/03/2020

30

## La Boîte de Pandore

Créateur d'espace organisationnel et managérial

24/03/2020

38

## Intéressé ?

✉ [arnaud.stephan@pandorabox-consulting.com](mailto:arnaud.stephan@pandorabox-consulting.com)  
in [linkedin.com/company/pandorabox-consulting](https://www.linkedin.com/company/pandorabox-consulting)  
w [www.pandorabox-consulting.com](http://www.pandorabox-consulting.com)

24/03/2020

42

# The Experience Experiment

---

Faites de nouveau respirer votre organisation



---

Faites de nouveau respirer votre organisation en y replaçant l'être humain tel qu'il est plutôt que tel que vous vous voudriez qu'il soit

---

13 leviers pour casser la récurrence des problèmes sur vos projets de transformation, en travaillant 4 compétences clés

# 8 à 9 projets sur 10 sortiront des clous ... et chez vous ?

les mêmes problèmes récurrents quels que soient les pays, secteur ou année considérés



“ Quel décideur vise consciemment à perdre 20% de sa valeur client ?

= 20% des projets arrêtés avant leur fin alors que 2/3 des Entreprises ont des processus ad hoc a minima

Une gouvernance en place sert à **prendre les bonnes décisions**

- afin de garantir qu'elles aboutissent au lancement et au pilotage des projets qui apportent de la valeur
- sauf à ne pas être conscient de ne pas ou plus être en phase avec le besoin client

32

... pour lancer des projets qui vont vous démarquer de la concurrence ...

2



“ Pour 60% des Entreprises, la « best practice » la plus fréquemment mise en place est l'adoption de standards IT

Appliquer une méthode **sans se soucier du contexte** dans lequel on l'applique, Ce serait comme chercher à dérouler une recette sans se préoccuper des ingrédients.

34

1  
Vous avez très certainement mis en place une gouvernance ...



“ Dans 20% des décisions stratégiques de lancer un projet, rien n'acte ou ne prépare le lancement du projet

Si la réussite d'un projet dépend ET de la **capacité à détecter** ET de la **capacité à gérer les problèmes**, rien n'acte ni préparer prépare en fait :

- Un arrêt prématuré
- Ou une livraison d'un projet qui n'apporte pas ou plus de valeur

33

3  
... et pour vous « sécuriser, vous appliquez la méthode du moment, donc la même que vos concurrents



“Agile approach should not be considered as the recipe for any meal”  
by A. Stéphan

# SAVOIR et FAIRE sont deux choses essentielles ...

mais qui n'ont rien à voir



"Knowledge is not power, Execution is"  
A. Robbins, Business Mastery

## SAVOIR ne vous fera pas ARRÊTER



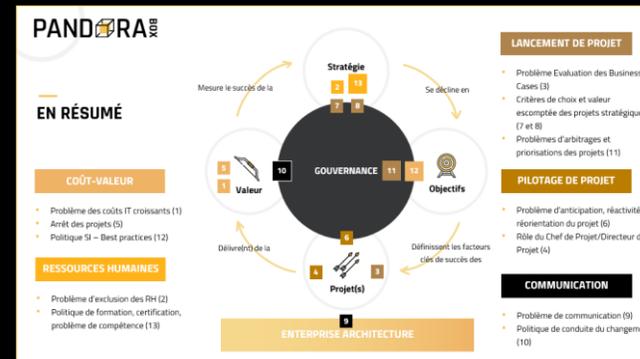
## SAVOIR ne vous fera pas FAIRE





**SAVOIR** ■ Lois, Règles, Méthodes, Process

- Cassez la récurrence des problèmes sur vos projets de transformation
- Développez les facteurs clés d'émergence de l'innovation



Communication



Collaboration



Créativité



Autonomie

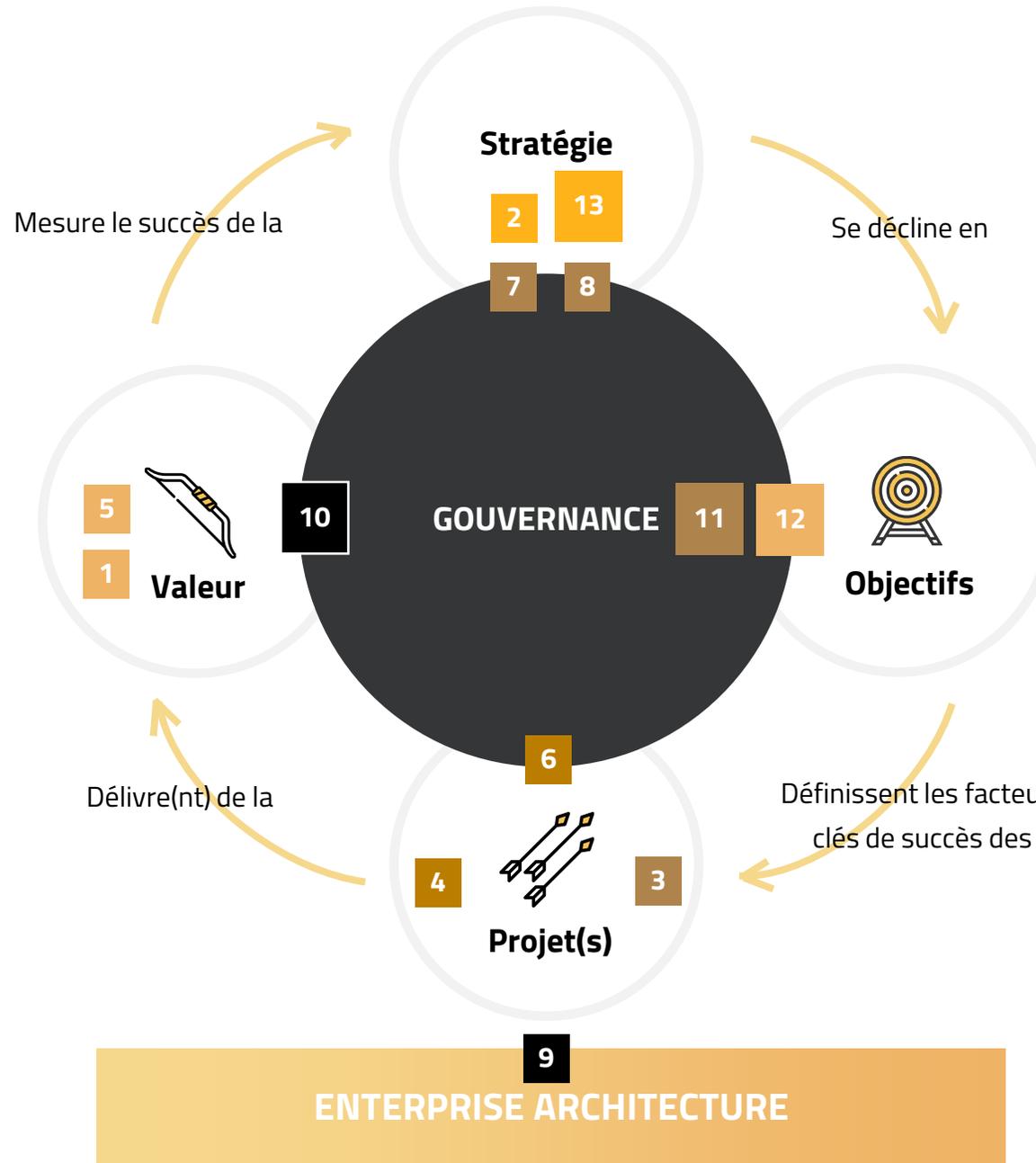
## EN RÉSUMÉ

### COÛT-VALEUR

- Problème des coûts IT croissants (1)
- Arrêt des projets (5)
- Politique SI – Best practices (12)

### RESSOURCES HUMAINES

- Problème d'exclusion des RH (2)
- Politique de formation, certification, problème de compétence (13)



### LANCEMENT DE PROJET

- Problème Evaluation des Business Cases (3)
- Critères de choix et valeur escomptée des projets stratégiques (7 et 8)
- Problèmes d'arbitrages et priorisations des projets (11)

### PILOTAGE DE PROJET

- Problème d'anticipation, réactivité, réorientation du projet (6)
- Rôle du Chef de Projet/Directeur du Projet (4)

### COMMUNICATION

- Problème de communication (9)
- Politique de conduite du changement (10)

# "Stories are always about transformations, but with no conflict no transformation and with no transformation no story"

Lionel Curt, Sommets du Digital 2020



# Comment cela va se passer ?

---

Notre approche

# Notre approche

3 sessions de 2h, espacées dans le temps (exit possible à l'issue de la 1<sup>ère</sup>)  
2 à 3 parties par session, pour 4 à 8 participants



3 thèmes,  
en fonction  
de votre  
contexte

2 ou 3  
parties,  
avec 4 à 8  
participants

1.  
JE PRENDS  
CONSCIENCE

2.  
JE DÉVELOPPE  
MES COMPÉTENCES

3.  
J'INTÈGRE  
LE CHANGEMENT

**PANDORA**

“ **Quel décideur vise consciemment à perdre 20% de sa valeur client ?** ”

- 20% des projets ont été arrêtés avant leur fin alors que 2/3 des Entreprises ont des processus ad hoc à minima

Une gouvernance en place sert à **prendre les bonnes décisions**

- afin de garantir au mieux l'adéquation du lancement et l'ajustage des projets qui appartiennent de la valeur
- sans à ce jour être concerté. Or ce n'est pas le plus sûr en phase avec le business case

20



**PANDORA**

21

**PANDORA**

22

**PANDORA**

23

**PANDORA**

“ **90% des décisions stratégiques de lancer un projet, vien n'ont été ni préparé le lancement du projet.** ”

- La réussite d'un projet dépend d'abord de la capacité à identifier l'opportunité à saisir
- de définir l'ambition
- de définir l'ambition
- de définir l'ambition

24

**PANDORA**

“ **Pour 60% des Entreprises, la « best practice » la plus fréquemment mise en place est l'adoption de standards IT** ”

Appuyer une méthode **avant la validation de l'opportunité** sans travail en préalable

Ce serait comme chercher à évaluer une recette sans se préoccuper des ingrédients.

25



L'INCONSCIENCE AUX  
COMMANDES

“ Quel décideur vise consciemment à perdre 20% de sa valeur client ?

= 20% des projets arrêtés avant leur fin alors que 2/3 des Entreprises ont des processus ad hoc a minima

Une gouvernance en place sert **à prendre les bonnes décisions**

- afin de garantir qu'elles aboutissent au lancement et au pilotage des projets qui apportent de la valeur
- sauf à ne pas être conscient de ne pas ou plus être en phase avec le besoin client

“ Dans 20% des décisions stratégiques de lancer un projet, rien n’acte ou ne prépare le lancement du projet

Si la réussite d’un projet dépend ET **de la capacité à détecter** ET **de la capacité à gérer les problèmes**, rien n’acter ni préparer prépare en fait :

- Un arrêt prématuré
- Ou une livraison d’un projet qui n’apporte pas ou plus de valeur

LE PROJET, UN BÉBÉ NON  
DÉSIRÉ ?

“ Pour 60% des Entreprises, la « best practice » la plus fréquemment mise en place est l’adoption de standards IT

Appliquer une méthode **sans se soucier du contexte** dans lequel on l’applique,

Ce serait comme chercher à dérouler une recette sans se préoccuper des ingrédients.

**VOIR ET AGIR  
ET POURTANT RESTER AVEUGLE**

# Prenons l'exemple sur un « case study », scénarisé sur 3 problématiques identifiées (3 actes)



Case #2

Act #1

Act #2

Act #3

**PANDORA**

### CASE STUDY #02

**LORSQU'ON NE PREND PAS LA MESURE DU SUJET**

Migration vers un CRM multi-cloud

- L'entreprise est responsable de la mise à disposition de la solution
- Le programme de transformation est à l'origine d'un échec
- La performance est en baisse
- Le budget est dépassé
- Le client est mécontent

**LES CAUSES DU SUJET**

- Mauvaise planification
- Mauvaise estimation
- Mauvaise communication

**PANDORA**

### ACTE #1

Pourquoi changer ou modifier quelque chose?

**PANDORA**

### CHANGER POUR MIEUX S'ADAPTER AU CHANGEMENT

“ 96,1% des initiatives se heurtent à des problèmes de conduite du changement ”

Changer pour mieux s'adapter au changement est une nécessité en phase avec les enjeux de notre société. C'est pourquoi il est important de :

- Identifier les opportunités
- Définir les objectifs
- Mettre en place un plan d'action
- Mesurer les résultats

**PANDORA**

### ACTE #2

No time for users

**PANDORA**

### LE PROJET, UN BÉBÉ NON DÉSIRÉ?

“ Dans 20% des décisions stratégiques de lancer un projet, rien n'acte ou ne prépare le lancement du projet ”

Si le succès d'un projet dépend d'un bon lancement, à quel moment faut-il intervenir ?

- Un avant-projet
- Ou une fois le projet lancé pour le piloter

**PANDORA**

### ACTE #3

Après moi, le déluge

**PANDORA**

### EVALUATION DU BUSINESS CASE FAUSSEE.

5/3 des projets arrêtés avant leur fin ne sont pas importants pour l'entreprise...

STOP PROJET

Le projet ne répond pas aux attentes

Le budget est dépassé

Le client est mécontent

# A l'issue des 3 sessions de travail, une série d'actions produites collectivement



Case  
#2

Act  
#1

Act  
#2

Act  
#3



- ⊗ injecter un changement, donc de l'incertitude, dans un contexte historique fondé sur une certitude ?
- ⊗ avoir raison ne sert à rien si on a raison tout seul
- ⊗ la polarité crée de la résistance, voire déresponsabilise au travers du désengagement
- ⊗ « ce que je fais moi, c'est important » sous-entend que ce que fait l'autre ne l'est pas = « pas besoin de moi », « c'est pas mon sujet »
- ⊗ légitimer une décision devient encore plus compliqué si le porteur de changement ne veut froisser personne et s'essouffle sur des projets longs

- ⊗ le besoin de certitude face au besoin d'être reconnu supprime la possibilité de remonter les difficultés
- ⊗ le manque de soutien face au besoin d'aide refoulé supprime la capacité à recourir à du renfort, voire à prendre du recul
- ⊗ le sentiment « seul au monde » pousse alors vers une gouvernance unilatérale, une quasi dictature
- ⊗ avec des « non-dits »
- ⊗ et une connaissance implicite peu partageable/partagée (qui ne peut donc pas devenir explicite facilement)

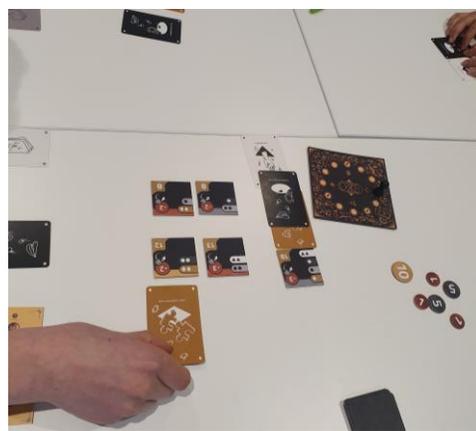
- ⊗ tout changement doit être viable pour être durable
- ⊗ sans quoi, la nature première reprend son droit
- ⊗ avec un rejet massif



AUTONOMY



CREATIVITY



COLLABORATION



COMMUNICATION

PANDORA BOX

# La Boîte de Pandore

---

Créateur d'espace organisationnel et managérial

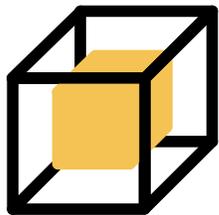
## LES VALEURS AU CŒUR DE PANDORABOX

### DE CE QUE J'AI PU OBSERVER ...

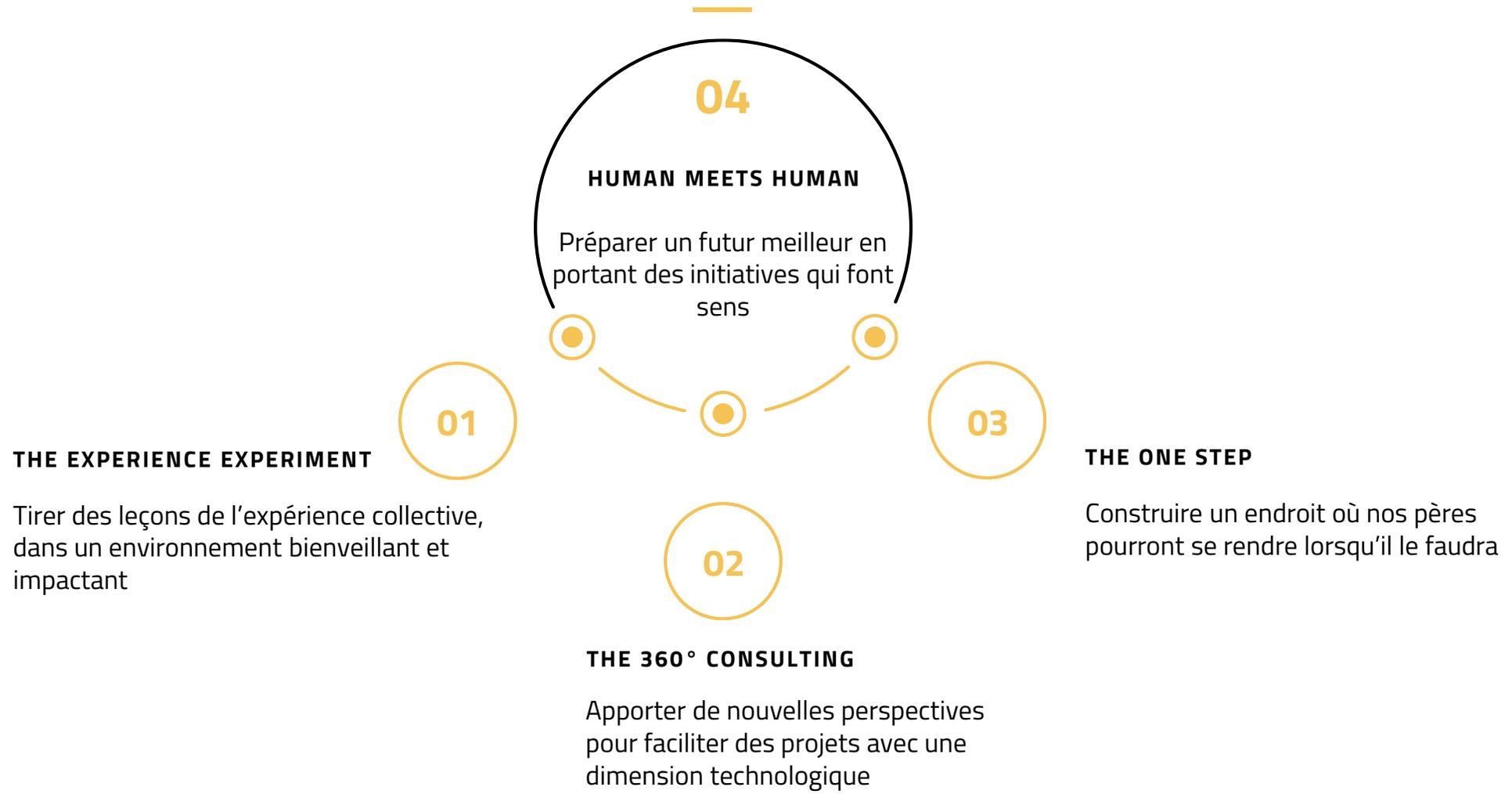
- Le focus souvent placé sur ce que le client veut plutôt que sur ce dont il a vraiment besoin
- Peu de place pour partager ses idées avec quelqu'un d'autre en toute confiance
- On préfère souvent répéter les erreurs qu'on connaît plutôt qu'essayer de nouvelles perspectives

### ... À MES VALEURS PROFONDES

- Fais ce que tu aimes, aime ce que tu fais : le meilleur chemin vers la performance
- Vis dans la gaieté et le jeu : la meilleure manière d'apprendre et de grandir
- Collaborer pour être créatifs : différents points de vues ouvrent de nouvelles perspectives



# LA MISSION DE PANDORABOX ? FAIRE GRANDIR L'ÊTRE HUMAIN EN CHACUN DE NOUS



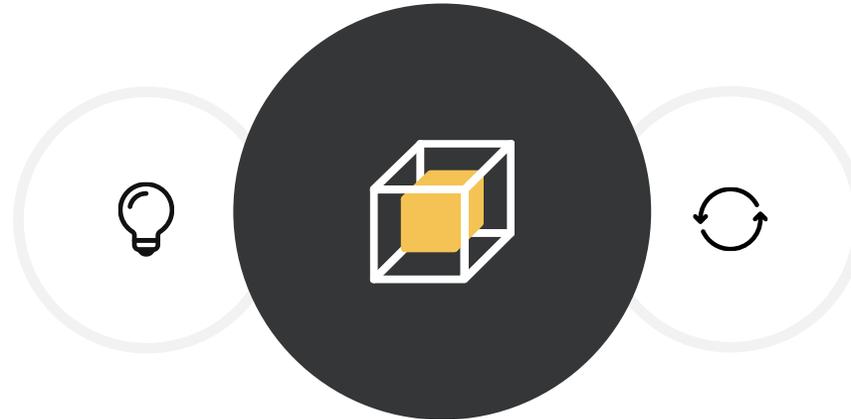
# LA PROPOSITION DE VALEUR DE PANDORABOX ? CRÉATEUR D'ESPACE ORGANISATIONNEL ET MANAGÉRIAL

## INTELLIGENCE COLLECTIVE

Modèle innovant  
Jeu de rôle, Coaching &  
Expérimentation

Une expérience Conseil multi-industries

Une vision 360° des parties  
prenantes



## 360° CONSULTING

Une expérience à 360°

Internationale

Un solide bagage académique

Portfolio

# Intéressé ?

---

- ✉ [arnaud.stephan@pandorabox-consulting.com](mailto:arnaud.stephan@pandorabox-consulting.com)
- in [linkedin.com/company/pandorabox-consulting](https://www.linkedin.com/company/pandorabox-consulting)
- 🌐 [www.pandorabox-consulting.com](http://www.pandorabox-consulting.com)

