

M.



PROJETS D'ORGANISATION ET DE TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

Mission

Ce domaine rassemble les métiers dont la finalité est de concevoir et mener à bien les projets d'amélioration et de transformation qui, soit alimentent la réflexion stratégique de l'entreprise soit mettent en œuvre son plan stratégique.

Valeur ajoutée

À l'ère digitale, les entreprises doivent sans cesse remettre en question leur structure, l'agencement de leurs processus, leurs pratiques. De l'amélioration d'anciennes pratiques à la remise à plat de pans entiers de l'activité, voire à la suggestion de diversification d'activité, les métiers de la stratégie et de l'organisation interviennent en appui des managers et de leurs équipes. Par l'apport de méthodes, travaux d'analyse, animation et coordination des parties prenantes, ils contribuent au succès de ces démarches, voire les co-garantissent. Dans un contexte d'interdépendance croissante des métiers, leur position transversale les aide à relier chaque projet à ses implications dans l'entreprise. A la charnière de la gouvernance et des opérations, ces professionnels font remonter à la Direction générale une information consolidée sur la déclinaison de la stratégie, l'effectivité des transformations réalisées et leur impact sur la performance.

Métiers

Les projets menés sont très divers. D'une nouvelle prise en charge des assurés sinistrés au déploiement transversal d'un nouveau CRM ; de la mise en place d'une démarche d'amélioration de la qualité aux premiers tests d'application opérationnelle de l'intelligence artificielle ; du redéploiement de l'activité d'un site à l'introduction de la blockchain dans les chaînes financières ; de la réorganisation d'une direction à la mise en conformité d'un processus de vente avec la réglementation européenne... les interventions des métiers de l'organisation et de la transformation couvrent un spectre extrêmement large. Selon la dominante des activités et des projets qu'ils investissent, la nomenclature rassemble ces postes autour de deux métiers :

M1. Organisation des métiers et optimisation des processus

M2. Stratégie et transformation de l'entreprise.

Le focus sur l'organisation des métiers (**M1**) peut consister en l'amélioration de la qualité d'une prestation, la rationalisation d'un processus, la réorganisation d'une unité particulière... Une approche plus transversale distingue quant à elle les projets de transformation de l'entreprise (**M2**). Dans des champs d'action moins circonscrits et balisés, cette deuxième nature d'interventions s'appuiera plus difficilement sur la conservation d'un existant ou sur des méthodologies normalisées (de type Lean management ou Excellence opérationnelle). Au cœur de la réussite réside la capacité à savoir intégrer des dimensions multiples : stratégique, commerciale, humaine, financière, juridique, organisationnelle, technique, risque, data... Sont également rattachés à ce métier, les postes de planification/programmation (ex : strategic work force planning) ou de pilotage transversal des projets (PMO – Project Management Office), qu'ils se rapportent à un métier ou à l'entreprise.

Principales évolutions

**D'un métier distribué
dans les métiers à des cabinets
de conseil interne**
→

Les programmes d'Excellence opérationnelle (2005-2015) avaient généré de nombreux postes d'organiseurs au sein des lignes "métier". Aujourd'hui, les exigences de la transformation digitale favorisent une concentration de ces ressources dans des directions centrales. Ces structures permettent de relever les défis de transversalisation des processus, d'alignement des directions et des services, de pilotage dans la mise en œuvre. Soucieuses de maîtriser "le cœur de métier", les entreprises recourent à des conseils externes comme force d'appoint ou sur des problématiques particulières. En empruntant à ces prestataires leur mode de fonctionnement, les directions de l'organisation et de la transformation tendent progressivement à se positionner en cabinet de conseil interne. Elles intègrent ces apports extérieurs à leur connaissance endogène de l'entreprise pour tirer ainsi le meilleur parti des deux mondes.

**L'articulation métiers
/ organisation / système
d'information, une recherche
perpétuelle**
→

Dans de nombreux projets, la dimension informatique occupe une place centrale. De tout temps, la question de la coopération et du "qui fait quoi" entre les métiers, l'organisation, et la D.S.I. est une question récurrente. Après que l'organisation a été préemptée par les D.S.I ; puis que leurs relations se sont articulées autour du couple maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre, les exigences d'agilité et de conduite du changement requestionnent la distribution des rôles. D'un côté, les nouvelles fonctions du management des projets informatiques (voir métier [G2](#)) ont l'ambition de réduire le face à face MOA/MOE ; de l'autre, l'intégration des autres dimensions reliées aux outils ouvrent à ces métiers de nouveaux espaces. Dans la relation triangulaire métiers/organisation/D.S.I., les entreprises travaillent à trouver la meilleure dynamique en tenant compte des tailles, configurations et cultures différentes.

**L'agrégation
de compétences multiples**
→

Excellence opérationnelle Lean management design conception de process, change management... les projets conduits par ces métiers mobilisent des savoirs, savoir-faire et aptitudes différentes. A côté de "majeures" et domaines de spécialités, un socle transversal de compétences est de plus en plus nécessaire.