



Institut de  
l'Organisation  
en Entreprise

# **La Fonction Organisation en entreprise**

**Sa mission, sa valeur ajoutée et sa structure**

Novembre 2011



Ce rapport est le fruit de la commission Afope composée de :

Pierre	Bordignon	Michelin
Sabine	Cong-Duy	BPCE Assurances
Patrick	Gaulin	Aéroport de Paris
Gérard	Hirat	Legrand
Pascal	Le Goff	Cabinet Bessé
Catherine	Ragobert	Renault
Daniel	Stévenin	RTE
Thierry	Touquoy	Airbus

## Executive summary

---

### La Fonction Organisation spécifie le fonctionnement de l'entreprise, ...

Dans un contexte économique exigeant, les entreprises doivent régulièrement actualiser leur business model, et faire évoluer en conséquence leur fonctionnement structurel, également appelé **modèle opératoire**.

L'organisation de l'entreprise est une activité essentielle, car elle consiste précisément à **spécifier ce modèle opératoire**, c'est-à-dire à définir, associer, combiner et mettre en œuvre les ressources dont elle a besoin.

Les questions d'organisation sont très diverses. Elles englobent les modes de prise de décision, les structures, les processus, la dimension humaine et la coopération

### en agissant sur différents horizons de temps.

La Fonction Organisation contribue à des activités sur plusieurs horizons :

- Stratégique : l'optimisation du portefeuille des projets
- Tactique : le choix et le déploiement de solutions d'organisation
- Opérationnel : l'optimisation et la mise à jour de procédures métier

### Sa structure varie d'une entreprise à l'autre, ...

Tout en restant par essence de la responsabilité du management, la Fonction Organisation adopte une forme variable selon les entreprises :

- Pas de groupe métier organisation : le management assure directement la Fonction Organisation
- La Fonction Organisation est assurée en synergie avec une autre fonction de l'entreprise, comme la Qualité ou la MOA (Maîtrise d'Ouvrage).
- La Fonction Organisation est animée par une entité spécifique organisation. Cette entité est rattachée :
  - Soit à la direction générale
  - Soit à une entité corporate comme le contrôle de gestion, les ressources humaines, les SI

Les principaux paramètres orientant vers une forme ou une autre sont :

- L'ampleur du travail de redesign du modèle opératoire à effectuer
- La nature de ce travail : dominante SI, pas de dominante particulière, etc
- La complexité de la structure et la transversalité des processus
- La façon dont l'entreprise a structuré ses processus de prise de décision et ses niveaux de délégation

La forme de la Fonction Organisation varie dans le temps au gré des fluctuations de ces paramètres. La Fonction Organisation doit également décrire ses modes de coopération avec les autres fonctions.

### tandis que ses standards garantissent son apport à l'entreprise.

Quelle que soit sa forme, la Fonction Organisation, pour apporter pleinement toute sa valeur à l'entreprise, doit respecter des standards élevés, notamment :

- Concevoir des solutions « lean », qui associent avec justesse les différents paramètres du modèle opératoire de l'entreprise
- Faire preuve de ténacité dans l'accompagnement du changement lors du déploiement des solutions
- Prouver l'impact des solutions sur la performance de l'entreprise

# Sommaire

page

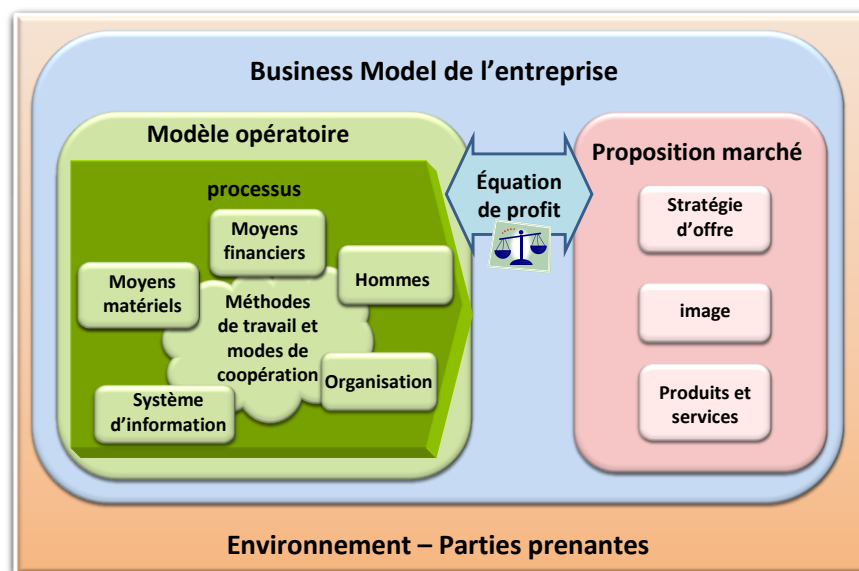
Quelle est la mission de la Fonction Organisation ? .....	1
Qu'est-ce qu'organiser pour une entreprise ?.....	1
Pourquoi s'occuper d'organisation est de plus en plus vital aujourd'hui ? .....	3
Le recentrage métier des entreprises est souvent délicat, .....	3
conduit l'entreprise à être en relation avec de nombreux partenaires, .....	3
la pleine exploitation de la dimension mondiale génère de la complexité, .....	3
alors que l'engagement des salariés est clé.....	4
Quels domaines d'intervention couvre une Fonction Organisation entreprise ?.....	4
Quelle est la contribution concrète de la Fonction Organisation à l'entreprise ? .	6
Comment s'exprime la valeur ajoutée de la Fonction Organisation ?.....	6
Quelles sont ses principales activités ?.....	6
Quelle structure adopter pour la Fonction Organisation ? .....	7
Quels éléments peuvent influencer le choix de structure ? .....	7
Quelles sont les structures possibles ?.....	8
Quels sont les cas où il est utile d'avoir une équipe organisation constituée ? .....	9
Comment la positionner par rapport aux cabinets de conseil ? .....	10
Comment la positionner par rapport aux autres fonctions de l'entreprise ? .....	11
par rapport à la fonction SI.....	11
par rapport à la fonction qualité.....	12
par rapport à la fonction audit / contrôle interne.....	12
par rapport à la fonction RH .....	13
Comment la promouvoir et la développer ? .....	14
Se faire connaître.....	14
Se faire reconnaître .....	14
Annexe 1 – apport de la Fonction Organisation aux autres fonctions de l'entreprise.....	16
Annexe 2- exemples de choix de structure de la Fonction Organisation.....	17

## Quelle est la mission de la Fonction Organisation ?

### Qu'est-ce qu'organiser pour une entreprise ?

Organiser consiste à spécifier le **modèle opératoire** de l'entreprise, c'est-à-dire à **définir, associer, combiner et mettre en œuvre les ressources** dont l'entreprise a besoin pour rendre opérationnelle sa stratégie.

Le modèle opératoire se traduit par des processus qui utilisent et transforment les ressources en produits et services pour le client final.



Les ressources sont :

- Les salariés (es)
- Les moyens matériels
- Les moyens financiers
- Les systèmes d'information (SI)
- L'organisation stricto sensu : structures, responsabilités, système d'évaluation et d'appréciation, règles de management
- Les méthodes de travail et modes de coopération, qui résultent
  - Pour une partie d'actions d'organisation formelles
  - Pour une autre partie de modes de fonctionnement & règles implicites adoptés par les acteurs en fonction de leurs marges de manœuvre et de la culture de l'entreprise<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Le talent de la Fonction Organisation consiste souvent d'ailleurs à créer le faisceau de conditions qui permettra une coopération hors règles formelles

Le schéma page précédente nous permet de mieux comprendre le paradigme suivant :

- L'organisation est souvent perçue comme l'organisation stricto sensu, c'est-à-dire la structure, éventuellement augmentée des méthodes de travail et modes de coopération.
- En réalité la Fonction Organisation traite le **design global du modèle opératoire et des processus**, et pour ceci utilise entre autre comme leviers l'organisation / structure stricto sensu, les méthodes de travail et modes de coopération<sup>2</sup>. C'est à ce niveau d'intégration que se situe la Fonction Organisation, même si le projet porte surtout sur l'évolution d'une ressource particulière (SI par exemple).

Naturellement chaque fonction est soucieuse de mettre en avant sa contribution propre à la performance de l'entreprise, mais ce n'est que l'intégration cohérente de toutes les fonctions qui fait sens, et qui boucle sur l'obtention d'une valeur ajoutée réelle de l'entreprise.

**La Fonction Organisation veille ainsi à l'intégration et la cohérence entre chaque pan du modèle opératoire.**

In fine le modèle opératoire est bon s'il est adapté à l'environnement, à la maturité et au contexte de l'entreprise, et par conséquent **permet à l'entreprise de se développer, de répondre aux besoins des clients et des parties prenantes de l'entreprise.**

Ces besoins évoluent, de même que l'environnement, et donc le modèle opératoire doit savoir s'adapter. Ceci se fait selon différents rythmes :

- *horizon stratégique* : actualisation des principes pour viser une cohérence avec la stratégie d'évolution de l'entreprise : design général, faire ou faire faire ;
- *horizon tactique* : organisation de la conduite du changement et conseil aux métiers, optimisation des processus ;
- *horizon opérationnel* : déploiement des solutions

Pour mesurer la qualité d'une organisation au sens large d'intégration a été développé le concept de **capital organisationnel**.

Celui-ci vise à évaluer la capacité de l'entreprise à s'adapter et bâtir un modèle opératoire correctement aligné sur son business model, en faisant apparaître :

- en statique, la performance opérationnelle des processus de l'entreprise dans l'environnement actuel
- en dynamique, la robustesse de cette performance en cas d'évolution des autres paramètres du business model et de l'environnement, ainsi que la capacité d'évolution de l'organisation, ou agilité organisationnelle. Cultiver la réactivité et l'agilité de l'entreprise est en effet un ferment du futur de l'entreprise au-delà de sa performance immédiate.

<sup>2</sup> Ils prennent naturellement en compte également les autres ressources dans l'élaboration de leurs recommandations

**Pourquoi s'occuper  
d'organisation est  
de plus en plus vital  
aujourd'hui ?**

L'économie se transforme de manière accélérée et profonde.

Ces changements ont des répercussions majeures sur l'entreprise et son organisation, qui doit devenir plus que jamais adaptable et flexible.

La mondialisation, la multiplication des interactions informelles entre individus et l'arrivée d'une nouvelle génération de salariés bousculent les organisations traditionnelles.

***Le recentrage métier  
des entreprises est  
souvent délicat, ...***

De nouvelles organisations s'imposent suite au recentrage des entreprises sur leur core business :

- Les fonctions de support aux activités jugées fondamentales pour l'entreprise sont mutualisées. Cette démarche aboutit parfois à l'émergence de centres de profit, éventuellement filialisés. Cet objectif qui favorise le professionnalisme, a pourtant pour corollaire la dilution des responsabilités, une perception d'éloignement, de désapprentissage des situations de l'entreprise, de standardisation du service rendu voire d'incapacité à répondre efficacement dans le temps imparti à la question posée.
- L'application des politiques de « Faire » ou « Faire Faire » décidées par l'entreprise conduisent souvent à confier des activités opérationnelles entières à des partenaires partageant les risques financiers ou des prestataires extérieurs éventuellement localisés à l'étranger.

Le pilotage de l'entreprise doit dès lors s'adapter pour assurer la maîtrise d'un fonctionnement en réseau.

***conduit l'entreprise  
à être en relation  
avec de nombreux  
partenaires, ...***

L'entreprise ne peut plus se contenter de s'imposer dans une relation de rapport de force mais doit composer dans une relation partenariale évolutive. Elle doit demeurer en rapport avec tous ceux qui, réellement ou potentiellement, éprouvent un intérêt pour elle ou ont une incidence sur elle : on parle d'entreprise étendue pour prendre en compte les relations avec les parties prenantes : Clients, Partenaires, Fournisseurs.

Dans un monde aux communications instantanées, l'entreprise doit savoir impliquer en permanence ses parties prenantes pour détecter rapidement, entre autres, les préoccupations de sa clientèle à l'endroit d'un service ou d'un produit, des collectivités à l'égard des droits de la personne et de l'environnement, de ses actionnaires concernant sa gouvernance ou ses résultats.

L'entreprise d'aujourd'hui favorise ainsi en permanence la diversité de ses processus d'apprentissage, gère au mieux ses ressources et ses compétences, active ses réseaux, développe en son sein simultanément des processus concurrentiels et coopératifs.

***la pleine exploitation  
de la dimension  
mondiale génère de  
la complexité, ...***

Pour accéder aux compétences, connaissances et actifs disponibles aux 4 coins du monde et réussir à les exploiter, l'entreprise est obligée d'organiser ses activités différemment. Les structures d'organisation deviennent souvent « hyper-matriciels » : par métier, par zone géographique, par produit, etc

Leur complexité peut cependant faire perdre le sens, générer des injonctions contradictoires et favoriser la multiplication des demandes de synthèses (reportings, tableaux de bord, ...), parfois jugées inutiles et souvent très consommatrices en temps à établir.

Par ailleurs, l'organisation des groupes de sociétés tend à estomper progressivement le périmètre des filiales bien que leur statut d'entreprise impose cependant toujours à leur Direction de respecter la législation nationale sur les Sociétés. Des conflits d'autorité et de moyens peuvent ainsi surgir et leur résolution passe alors par des arbitrages difficiles qui sont parfois mal vécus.

**alors que  
l'engagement des  
salariés est clé.**

Face à ces changements et à l'irruption à tous les niveaux de la pression du Client, les salariés doivent être aidés à se retrouver dans le fonctionnement de l'entreprise, progressivement assimilée par eux à une technostructure distante et complexe.

Or l'engagement des salariés est in fine le facteur qui permet aux entreprises de faire face aux imprévus de l'activité et, sur le plus long terme, de se transformer.

L'entreprise doit alors créer les conditions pour que les salariés s'impliquent et soient motivés en les mobilisant autour d'une vision et de valeurs communes.

**Quels domaines  
d'intervention  
couvre une Fonction  
Organisation  
entreprise ?**

La Fonction Organisation porte tant sur de grands projets de transformation que sur de l'organisation ordinaire.

Pour en couvrir les différents aspects, on peut adopter successivement 3 angles de vue et décrire les domaines d'intervention à travers :

- les objets à organiser, c'est à dire les grands thèmes sur lesquels la Fonction Organisation définit des solutions ou des choix à opérer pour organiser l'entreprise ;
- les cas typiques ou les sous-ensembles de l'entreprise sur lesquels s'applique l'action organisatrice.
- la façon dont la Fonction Organisation s'organise elle-même pour son action, le métier d'organisateur, le savoir-faire requis pour l'exercer, comment il s'exerce au sein de l'entreprise.

Les domaines d'intervention de la Fonction Organisation peuvent ainsi se classer selon les rubriques suivantes :

<b>A – Les objets à organiser<sup>3</sup></b>	
Les structures	Les grands choix structurels (par région / fonction / matrice / processus) L'optimisation des niveaux managériaux Le degré de centralisation de la gouvernance
La prise de décision	Le processus de prise de décision les structures de contrôle et les instruments du pilotage (indicateurs, tableau de bord) La gestion des risques Le système de délégation des responsabilités

<sup>3</sup> Les SIs sont un moyen, et figurent par conséquent non pas dans les objets à organiser mais dans la liste des ressources au même titre que les moyens matériels ou financiers



Les processus	<p>La gestion des processus</p> <p>La gestion des fonctions transversales</p> <p>Le choix du faire et du faire faire</p> <p>La gestion de l'innovation dans les processus</p>
La dimension humaine	<p>Le leadership</p> <p>Les ressources humaines et la productivité</p> <p>La motivation</p> <p>La culture</p>
La coopération	<p>La coopération entre entités de l'entreprise</p> <p>Le partage des savoirs et de l'information</p> <p>Les réseaux</p>
La transformation	<p>Le diagnostic</p> <p>La conduite du changement</p> <p>La gestion de projets</p>
<b>B – Les cas d'application</b>	
Organisation du management	<p>Pilotage courant</p> <p>Pilotage des ruptures</p>
Organisation des processus principaux	<p>Production industrielle</p> <p>Production de services bancaires</p> <p>Production de services assurance</p> <p>Production d'autres services</p>
Organisation des processus support & fonctions transverses	<p>Qualité / méthodes</p> <p>Sécurité</p> <p>Communication</p> <p>Environnement</p> <p>Ethique</p> <p>....</p>
Gestion des ressources de l'entreprise	<p>Ressources financières</p> <p>Ressources matérielles</p> <p>Ressources humaines</p> <p>Ressources informationnelles : système d'information</p> <p>Ressources informationnelles : gestion des savoirs</p>
<b>C – Comment s'organiser pour organiser</b>	
Les compétences et le savoir faire pour organiser	
Les méthodes générales et les outils pour organiser	
La production d'une mission d'organisation	
Le pilotage de la Fonction Organisation	
La structuration de la Fonction Organisation	

## Quelle est la contribution concrète de la Fonction Organisation à l'entreprise ?

---

### Comment s'exprime la valeur ajoutée de la Fonction Organisation ?

La valeur ajoutée des personnes en charge de la Fonction Organisation<sup>4</sup> est potentiellement multiple :

- articuler de manière optimale tous les projets grâce à sa vision globale de l'entreprise,
- structurer des problématiques complexes en une partition de sous-projets cohérents dont la réalisation individuelle solutionne le problème du Manager en charge de la mission.
- garantir une mesure d'impact sur l'ensemble des activités de l'entreprise d'un changement à réaliser.
- être un renfort – à moindre coût – pour accélérer un projet avec des équipes métiers qui manquent de disponibilité (leurs priorités étant essentiellement sur l'activité opérationnelle)
- contribuer à l'augmentation de la « création de valeur » des patrons « métiers » dans la réussite de leur mission, grâce à sa disponibilité, sa force de travail et ses méthodes mais aussi ses valeurs d'objectivité, de pragmatisme et d'écoute.

L'obtention de cette valeur ajoutée passe par leur capacité à gérer un portefeuille de projets toujours plus important, plus complexe, à fort enjeux financier et client et contenant une dimension transversale importante.

---

### Quelles sont ses principales activités ?

Les activités d'une personne appartenant à la Fonction Organisation se situent aux trois niveaux stratégique, tactique et opérationnel évoqués page 2 :

- **Contribution au plan stratégique, force de proposition et facilitateur dans la prise de décision**
  - Elle participe à la construction du plan stratégique, à la structuration et au suivi de son plan d'actions,
  - Elle est force de proposition dans la détection des besoins de changement et apporte sa vision transverse et objective (processus, client, risque..) sur les évolutions proposées par les directions.
  - Elle apporte les informations nécessaires à la prise de décision et aux arbitrages sur les projets,
  - Elle assure la coordination des actions relatives à une réorganisation ou intégration pour le compte de la direction générale.
- **Accompagnement des directions dans la réalisation de leurs projets**
  - Elle apporte un soutien aux sponsors dans la conduite de leurs projets majeurs en assurant tout particulièrement la coordination des sujets transversaux et en les alertant sur les risques projets.

---

<sup>4</sup> Ces personnes peuvent être soit des organisateurs dédiés, soit des personnes d'une autre fonction assurant également la Fonction Organisation, soit directement des managers. Lorsqu'il ne s'agit pas d'organismes dédiés, les attendus, la valeur ajoutée et l'activité restent néanmoins les mêmes. Pour plus de détails sur les différentes formes de la Fonction Organisation, voir le chapitre « Quelle structure adopter pour la Fonction Organisation » page 8.

- 
- Elle participe à la conception d'une solution par une écoute active du métier sur son besoin et sur les objectifs du projet, et cela grâce à sa connaissance du fonctionnement de l'entreprise et de ses systèmes d'information.
  - Elle assure la mesure des impacts sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise et détermine et suit le plan d'action pour mise en place et déploiement.
- **Contribution à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle de la filière métier**
    - Elle assiste le métier dans la formalisation et la mise à jour des procédures
    - Elle participe à l'optimisation des processus orientés clients et est force de proposition dans son évolution.
    - Elle facilite la résolution des situations de crises (à court terme)
    - Elle l'accompagne dans les actions de conduite du changement

## Quelle structure adopter pour la Fonction Organisation ?

---

### Quels éléments peuvent influencer le choix de structure ?

Le positionnement, le rattachement, le nombre et la structure d'accueil de personnes de la Fonction Organisation peuvent sensiblement différer d'une entreprise à l'autre, en fonction pour partie de critères liés à la culture de l'entreprise, à son secteur d'activité (s), ses dirigeants et sa taille.

D'autres inducteurs peuvent influencer le choix réalisé, notamment le niveau de maturité des objets à organiser (Cf. « domaines d'intervention »).  
Ci-dessous des éléments pouvant faciliter la décision :

- **Les structures** : la nécessité ressentie de s'inscrire dans des évolutions sur ce domaine, la complexité et l'impact de ces évolutions, conduira plus ou moins à se doter de ressources dédiées à leur conduite.
- **La prise de décision** : la façon dont l'entreprise a structuré ses processus de prise de décision, la délégation plus ou moins importante accordée, induiront également la plus ou moins grande nécessité de se doter de ressources « indépendantes » et transverses.
- **Les processus** : la maturité atteinte par les processus de l'entreprise et leur pilote façonnera l'imprégnation ou pas des activités d'organisation au sein même de ces processus
- **La dimension humaine** : la culture, le leadership sont autant de facteurs permettant de dimensionner de manière plus ou moins importante la Fonction Organisation
- **La coopération** : la coopération entre entités de l'entreprise est un critère clé permettant de déléguer plus ou moins à ces fonctions les activités d'organisation et ressources associées
- **La transformation** : la profondeur et l'étendue des changements à apporter à l'entreprise, à court et moyen terme, sont également des éléments permettant de statuer sur le positionnement et la dimension des équipes d'organisation.

La structure et son positionnement peut donc aussi évoluer dans le temps en fonction de la stratégie à moyen terme et la contribution des objets ci-dessus

à l'atteinte de ses résultats.

Quelle que soit la structure retenue, organiser reste par essence de la responsabilité du management, et ce à tous les niveaux :

- cadres dirigeants,  
pour la redéfinition des structures et de nouvelles orientations organisationnelles
- responsables de service,  
pour la mise en œuvre de nouvelles procédures et amélioration de l'existant
- réseaux d'opérationnels,  
pour la définition et le partage des meilleures pratiques

### Quelles sont les structures possibles ?

#### Une entité spécifique Organisation

Cette entité peut être centralisée pour notamment apporter sa vision transversale de l'entreprise dans le pilotage des projets stratégiques et majeurs. Ses équipes peuvent être sur plusieurs sites pour faciliter la proximité avec les directions métiers et ainsi les accompagner dans leurs changements et dans l'amélioration continue de leur efficacité opérationnelle.

Son rattachement est lié aux niveaux d'autonomie et d'importance accordés à cette fonction et aussi aux enjeux des projets qui lui sont confiés :

- Un rattachement à la Direction générale pour jouer un rôle de conseil interne avec un niveau de pro-activité et d'objectivité identique à un consultant externe (préconisations de solutions nouvelles et analyse critique de l'existant, outils d'aide à la décision intégrant benchmark, analyse des risques et opportunités, enjeu économique ...).  
Cette organisation pourrait être privilégiée en période de rupture ou de restructuration profonde avec des projets à fort enjeu ou tout simplement pour faciliter le déploiement des décisions prises.
- Un rattachement à une fonction support pour une meilleure indépendance avec le métier et pour faciliter les relations avec les autres fonctions ressources comme l'informatique et les Ressources Humaines (contribuant fortement aux changements opérés dans les entreprises).

#### Une synergie développée avec la Qualité ou la MOA (Maitrise d'Ouvrage)

D'autres entreprises font le choix de regrouper l'organisation et la qualité pour placer le client au cœur de l'optimisation des processus ou bien un rapprochement avec la MOA, notamment en période de projets informatiques majeurs à double dimension SI et Organisation.

#### Une compétence partagée avec le métier et / ou les fonctions supports

Les directions opérationnelles s'investissent de plus en plus dans les changements ; elles peuvent ainsi partager la compétence organisationnelle avec les organisateurs. Certaines entreprises font le choix d'intégrer des organisateurs dans chaque filière métier pour leur apporter un renfort méthodologique et de ressources sur les problématiques d'efficacité.

La Fonction Organisation, présente ainsi à tous les niveaux de l'entreprise, ne sera pas nécessairement matérialisée avec un titre clairement identifié : un des choix peut être la création de fonction support dans chaque direction métier. Ces fonctions pourront assurer auprès du métier les missions organisation, qualité, formation, procédures, contrôle, accompagnement ...

L'entreprise peut faire le choix en complément de cette « infiltration dans le métier » de conserver une fonction centrale « organisation » dont la mission principale serait la gestion du plan projets de l'entreprise et la coordination des projets majeurs et transversaux. Cette fonction aura l'avantage d'avoir une vision globale de l'entreprise et devra développer son réseau avec tous les profils organisation décentralisée dans les directions.

Il n'y a pas de solution unique, la réussite du modèle retenu passera par une bonne articulation et complémentarité entre les différents métiers contribuant aux changements : cf la description dans le § suivant des liens avec les autres fonctions. La visibilité et la reconnaissance de la valeur ajoutée apportée par la Fonction Organisation sont également clés.

A titre d'illustration figurent en Annexe du document différentes formes retenues selon le contexte spécifique à chaque entreprise.

---

### **Quels sont les cas où il est utile d'avoir une équipe organisation constituée ?**

Dans le contexte de mutation des entreprises décrit chapitre précédent, les dirigeants peuvent ressentir la nécessité de revoir leur organisation pour une meilleure efficacité du fonctionnement. L'enjeu est de se donner les moyens d'adapter rapidement les produits et processus aux exigences des clients et du marché (en mouvement perpétuel notamment avec les évolutions technologiques). Une de leurs préoccupations est le meilleur équilibre entre maîtrise des coûts, innovation et qualité du service client, d'où la dimension organisationnelle.

Certaines mutations peuvent développer la complexité de l'entreprise et faire apparaître ou augmenter le besoin d'équipes dédiées maîtrisant cette complexité et gérant pour le compte du métier les projets à forte dimension transverse. Pour illustration :

- la multiplicité de sites et des systèmes d'information générée par l'histoire des entreprises (fusions, rapprochement, mutualisations..)
- des sièges et des régions avec des fonctions supports de plus en plus centralisée et tout en maintenant des antennes locales
- des activités externalisées à piloter ...

## Comment la positionner par rapport aux cabinets de conseil ?

Nous avons démontré que les missions confiées à la Fonction Organisation s'inscrivent dans le cadre du plan stratégique de l'entreprise.

Les missions assurées par la Fonction Organisation varient, depuis le simple conseil métier jusqu'à la réflexion stratégique, en passant par l'efficacité opérationnelle et le management de la conduite du changement.

Pour de telles missions l'ancrage au sein de l'entreprise, sa maîtrise des enjeux, sa compréhension des besoins, des valeurs et de la culture internes sont autant de gages de réussite, d'où l'utilité d'une Fonction Organisation interne.

Par contre, il est clair que les cabinets de consultants externes peuvent apporter une forte plus-value en matière de :

- stratégie Corporate, grâce à une meilleure connaissance du secteur et une capacité à déployer des expertises rares,
- exploration de nouveaux business (sortir du cadre),
- amélioration d'image de marque / crédibilité, où une vision externe à l'entreprise est nécessaire : certaines vérités sont plus audibles lorsqu'elles sont émises par un tiers externe à l'entreprise qui jouit d'une liberté de parole et de posture
- benchmarking.
- lissage des pics de charge de travail, de part les ressources complémentaires qu'ils représentent

L'articulation entre les deux, interne et externe doit être source de valeur pour l'entreprise. Cependant, cette création de valeur a un coût élevé : elle doit être exploitée et ne pas rester lettre morte. De fait, la plupart des prestations des cabinets de conseil ne concernent qu'une partie du cycle de changement de performance des organisations : typiquement soit le diagnostic et la macro-recommandation initiale, soit un support au déploiement.

La Fonction Organisation côté interne a donc un rôle à jouer :

- en amont des missions confiées aux cabinets externes : valider les cahiers de charges et s'assurer de leur cohérence avec les besoins de l'entreprise,
- lors du processus de sélection du cabinet : orienter le choix du cabinet dans le respect des processus achats,
- pendant les missions : faciliter la montée en puissance des cabinets par la connaissance fine de l'entreprise,
- post mission : capitaliser sur des expériences et des méthodologies, pour prendre le relais des transformations nécessaires et aider les opérationnels à les mettre en œuvre.

## Comment la positionner par rapport aux autres fonctions de l'entreprise ?

A l'image d'un corps vertébré, une entreprise a besoin d'une ossature au sein de laquelle peuvent s'agencer des organes ou organismes chargés de remplir des rôles plus ou moins spécialisés, et conçus pour fonctionner ensemble. L'organisation est à la fois le squelette qui structure l'entreprise, et l'une de ses fonctions vitales, tel le système nerveux.

D'autres fonctions sont tout aussi nécessaires à la vie de l'entreprise, et les relations entre elles ont une importance capitale.

Dans les chapitres qui suivent nous détaillons la position entre la Fonction Organisation et les principales autres fonctions de l'entreprise. Un schéma en Annexe 1 donne également l'apport de la Fonction Organisation à ces autres fonctions.

### *par rapport à la fonction SI*

De nombreuses entreprises cherchent à faire jouer au SI un rôle de levier de transformation organisationnelle et d'amélioration de la performance, avec une réussite plus ou moins variable.

Notre schéma page 2 « qu'est-ce qu'organiser » indique ce qu'implique une telle ambition. Faire jouer ce rôle de levier au SI requiert en effet de traiter en parallèle et cohérence les aspects :

- SI
- Méthodes de travail & modes de coopération, les premières étant souvent à standardiser et les deuxièmes à redéfinir par les acteurs
- Acteurs concernés

Les projets deviennent ainsi des projets globaux d'entreprise, au sein desquels le SI est un volet, structurant certes, mais un volet parmi d'autres.

Réussir de tels projets nécessite une étroite coopération entre des fonctions SI et Organisation fortes.

En termes de structure, nous avons a priori une préférence pour le modèle de coopération par rapport au modèle d'inclusion des deux fonctions au sein d'une DOSI (Direction Organisation et Systèmes d'Information) pour les motifs suivants :

- le risque qu'une composante prenne le dessus au détriment de l'autre est plus élevé dans le modèle DOSI que dans le modèle coopération d'entités indépendantes
- les propriétaires business de processus sont fondamentalement les responsables des méthodes de travail & modes de coopération de leur processus. Déléguer leur évolution à une entité DOSI peut poser problème en termes de portance managériale de leur part
- enfin même si une partie de la Fonction Organisation est regroupée avec la fonction SI pour les sujets SI, restent tous les sujets d'organisation générale, de construction du modèle opératoire de l'entreprise qui n'ont pas de composante SI. Ces sujets doivent être traités correctement, soit par le management, soit avec le support d'une équipe de professionnels de l'organisation qui possède la taille critique.

Adopter la structure DOSI n'est donc possible que si ces 3 risques sont circonscrits. Pour plus de détails, nous recommandons la lecture du rapport commun entre l'Afope et le CIGREF d'octobre 2010 intitulé : « Les Fonctions SI et Organisation au service des Métiers »

**par rapport à la  
fonction qualité**

La Qualité, plus particulièrement dans sa composante « systèmes de management » (type ISO 9001, ISO 14001, etc....) est chargée de mettre en perspective les pratiques de management de l'entreprise au travers de cartographies et de documentation des boucles de contrôle et d'amélioration des processus.

En ce sens, qu'elle recherche ou non une certification tierce partie, elle vérifie l'adéquation des pratiques de son entreprise avec les grands référentiels ISO qui constituent aujourd'hui le socle admis et partagé – sur un plan international - de toute entreprise désireuse de maîtriser un minimum ses risques liés à la qualité, l'environnement, la sécurité, etc.... Elle se place résolument dans une démarche d'amélioration continue sur ces thèmes.

L'angle de vision de la fonction Qualité est basé essentiellement sur les principes suivants :

- Entreprise orientée « satisfaction des clients »
- Vision selon un fonctionnement en processus (entrées => activités => sorties, et recherche de transversalité)
- Recherche de rigueur et de « répétabilité », avec système de preuves.
- Dynamique d'amélioration continue
- Mise en œuvre de plans d'actions structurés (actions correctives et préventives)

L'Organisation trouve naturellement intérêt dans cette forme de représentation de l'activité de l'entreprise, et peut s'en servir utilement pour partager une vision commune sur les pratiques existantes et la façon de les améliorer.

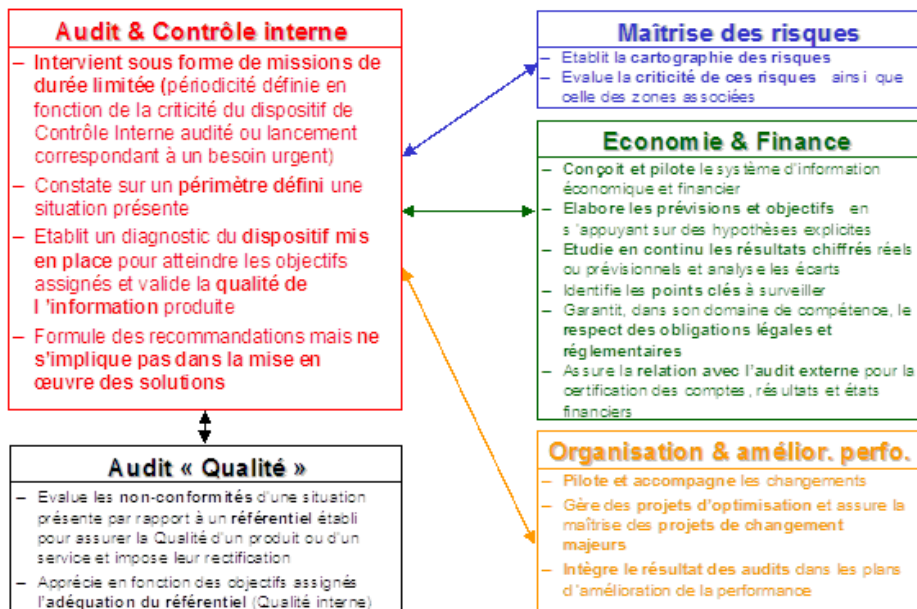
On peut également considérer que la Qualité se positionne dans une logique d'organisation dans la continuité (améliorations par pas successifs, tel que représenté par la fameuse roue de Deming) alors que la Fonction Organisation se concentre plus volontiers dans une logique de rupture (remise en cause fondamentale des pratiques d'organisation).

**par rapport à la  
fonction audit /  
contrôle interne**

La Fonction Organisation intervient simultanément sur des sujets voisins de la fonction Audit interne. Audit et Organisation sont complémentaires et non pas en position de concurrence :

- La mission traditionnelle de l'Audit est d'analyser les risques qui pèsent sur l'atteinte des objectifs de l'Entreprise puis de recommander les révisions des règles et des procédures qui n'apparaissent plus pertinentes. Les missions sont d'une durée limitée dans le temps.
- A charge alors pour la Fonction Organisation d'apporter au management son expertise (=son professionnalisme) pour adapter les règles d'organisation (plutôt d'ordre général pour laisser des marges de manœuvre aux acteurs du terrain) et les procédures.
  - Les projets s'inscrivent dans la durée.





Par ailleurs, les profils juniors trouvent plus facilement leur place au sein d'une Direction de l'Audit.

Enfin, il est recommandé de ne pas mixer les équipes d'Audit et d'Organisation vis-à-vis d'opérationnels dont le comportement est lié à la nature de la mission.

**par rapport à la fonction RH**

Au-delà des processus, la Fonction Organisation traite à la fois du squelette de l'entreprise matérialisé par son organigramme et du système nerveux que constituent les relations entre les hommes et femmes qui y travaillent.

Sur ces deux thèmes, la coopération avec la fonction Ressources Humaines est évidente (dans certains cas les deux fonctions sont regroupées) et porte notamment sur les éléments suivants :

- administration des données de dimensionnement de l'organisation (par différence aux données personnelles) avec leurs conséquences sur la performance de l'entreprise et la satisfaction au travail (taille d'équipes, nombre de niveaux hiérarchiques, bon équilibre entre managers et non-managers au sein des comités de direction, ...)
- définition du rôle du manager en référence aux valeurs de l'entreprise, définition de mission des collaborateurs en insistant sur les coopérations à favoriser pour répondre à la finalité de la mission,
- élaboration et mise en œuvre des bonnes pratiques en matière de conduite du changement
- structuration du référentiel de compétences et fiches de poste (y compris pour la Fonction Organisation elle-même)
- co-pilotage de projets structurants du type projets comportant un volet restructuration ou gestion des emplois et des compétences
- définition, mise en place et suivi de mesure des actifs immatériels en particulier capital humain et capital organisationnel

A ce titre, le périmètre de la Fonction Organisation englobe parfois les activités de développement du management (y compris formation).

## Comment la promouvoir et la développer ?

La légitimité d'une fonction organisation dédiée dans l'entreprise ne va pas de soi. Quelle que soit sa propre organisation, qu'elle fasse appel à des acteurs internes ou à des consultants externes, il est normal qu'elle soit régulièrement challengée. Souvent peu visible, notamment pendant les périodes de faibles mouvements au sein de l'entreprise, elle peut au contraire apparaître comme dérangeante en cas de changements plus importants.

Comment mettre en évidence son apport à la performance de l'entreprise ?  
Comment prouver sa rentabilité ?

Ces questions dépendent fortement du contexte. Elles ne se posent pas dans les mêmes termes selon, par exemple, qu'il s'agisse d'une entité centralisée fortement structurée auprès de la Direction générale ou d'une fonction répartie dans les différents services.

Dans tous les cas, il est nécessaire que le ou les responsables en charge de cette fonction soient en mesure de se faire connaître et de se faire reconnaître comme porteurs de progrès pour l'entreprise.

### **Se faire connaître**

La fonction organisation, ou ses différentes composantes, doivent être identifiées. Son rôle et sa mission, la façon de la solliciter, ses modes d'intervention, ainsi que les résultats atteints dans les chantiers déjà conduits, doivent être connus des interlocuteurs potentiellement intéressés au sein de l'entreprise.

Ceux-ci chercheront à mieux connaître et comprendre le cœur de métier d'un organisateur, sa déontologie, ce qu'il peut apporter et les conditions d'intervention dans lesquelles son apport aura le plus d'efficacité.

Des actions de communication sont nécessaires pour cela. Une plaquette de présentation peut être un excellent support si elle apporte sous une forme simple et accessible les informations utiles. Il est important d'y trouver des exemples de chantiers déjà réalisés, montrant clairement l'apport de la fonction organisation.

Acquérir une image de marque et la maintenir demande du temps et des efforts. C'est quelque chose de fragile et qui doit être constamment entretenu.

### **Se faire reconnaître**

Une image d'utilité et d'efficacité pour l'entreprise ne peut se construire que si les résultats précédemment obtenus peuvent attester le professionnalisme et le sérieux des intervenants.

Des bilans de mission établis avec les clients de ces missions sont donc un bon moyen de faire reconnaître ces qualités.

Des bilans synthétiques, faisant régulièrement le point des missions confiées et des résultats obtenus doivent montrer que les choix d'organisation proposés s'inscrivent en complète cohérence avec la stratégie de l'entreprise, et permettent de réaliser des gains effectifs, si possible quantifiables.

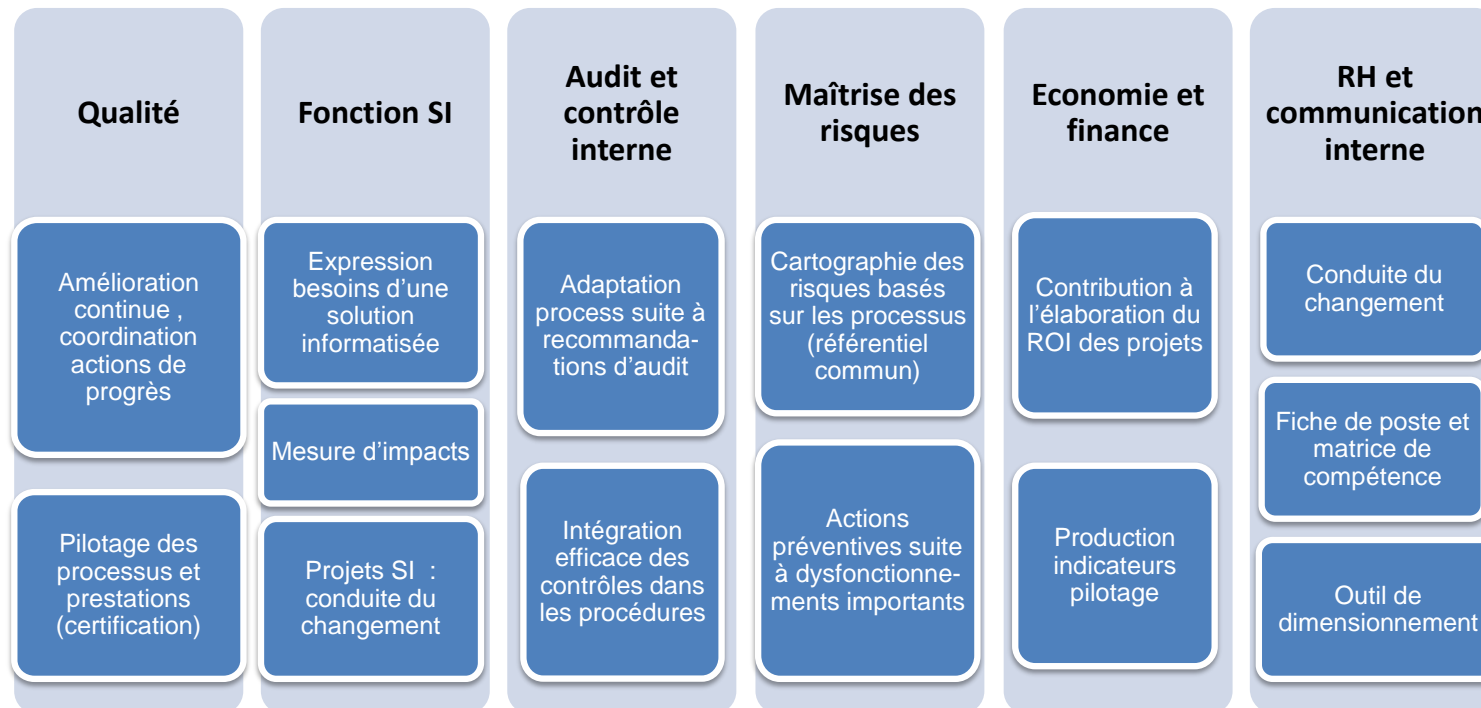
Selon le contexte, il est recommandé de publier un tableau de bord mettant en évidence des indicateurs significatifs de la performance obtenue. L'objectif est de montrer que les efforts déployés restent quantitativement modestes au regard des réorganisations opérées.

Les principaux critères auxquels on reconnaît la qualité d'une mission d'organisation concernent :

- la démarche adoptée, qui doit avoir un caractère systémique et transverse, condition nécessaire pour avoir une vision d'ensemble de la situation analysée ;
- la constitution d'un réseau de relations donnant une grande proximité avec les réalités du terrain comme avec les enjeux stratégiques de l'entreprise ;
- la pertinence du diagnostic et la mise en évidence des causes véritables des difficultés ;
- la conception et la proposition de pistes de progrès pertinentes, portant à la fois sur des aménagements structurels et la mise en œuvre de fonctionnements plus fluides, flexibles, résilients, apprenants.
- la ténacité, la force de conviction et l'accompagnement du changement dans la mise en place des propositions, dans le respect du délai initial

## Annexe 1 – apport de la Fonction Organisation aux autres fonctions de l'entreprise

**Apport de la Fonction Organisation aux autres fonctions qui contribuent à l'évolution et maîtrise des processus et du fonctionnement de l'entreprise**



### **Le management :**

- Contribution à l'élaboration et le suivi du plan d'actions déclinant la stratégie,
- Accompagnement de la filière métier à l'amélioration de son efficacité opérationnelle

## Annexe 2- exemples de choix de structure de la Fonction Organisation

### Exemple 1 La Fonction Organisation au sein d'une mutuelle de taille moyenne

<i>Mission dévolue à l'organisation &amp; position dans la structure</i>	<p>Le "Département Organisation et Qualité", comprenant 3 personnes, est rattaché à la Direction Administration et Finances, elle-même rattachée à la Direction Générale. Le DOQ a 2 missions principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation <ul style="list-style-type: none"> <li>* gestion et suivi du portefeuille de projets/actions stratégiques de l'ensemble de la mutuelle</li> <li>* pilotage de projets transversaux, coordination de plans d'actions, interventions ponctuelles sur des sujets d'actualité. Il est à noter que certains projets/actions stratégiques sont pilotés directement dans certaines directions, sans intervention du DOQ.</li> </ul> </li> <li>• Qualité (périmètre : santé/prévoyance/épargne/retraite) <ul style="list-style-type: none"> <li>* maintien du système de management de la qualité certifié ISO 9001 par l'AFNOR</li> <li>* amélioration des processus dirigée vers la satisfaction des clients.</li> </ul> </li> </ul>
<i>Fondamentaux ayant guidé vers la solution retenue</i>	<p>Nécessité d'avoir une équipe organisation par le fait d'existence permanente de projets transversaux, Rattachement à la DAF car responsable de plusieurs fonctions support, par rapport aux Directions métier</p>
<i>Avantages</i>	Indépendance par rapport aux Directions métier
<i>Limites</i>	<p>Peu de relations directes avec la Direction Générale (connaissance des sujets à venir) Dépendance vis à vis des secteurs de la DAF</p>

### Exemple 2 La Fonction Organisation au sein d'une entreprise de services de taille moyenne

<i>Mission dévolue à l'organisation &amp; position dans la structure</i>	<p>Une personne en central coordonne les réorganisations. Chaque unité est responsable entièrement de son organisation.</p>
<i>Fondamentaux ayant guidé vers la solution retenue</i>	Responsabilisation entière de chaque unité.
<i>Avantages</i>	Organisation faite par les acteurs de l'entreprise
<i>Limites</i>	<p>Manque de professionnalisme dans l'acte d'organiser. Cohérence globale très difficile à obtenir. Pas de synergie entre unités.</p>

### Exemple 3 La Fonction Organisation au sein d'une entreprise industrielle internationale

*Mission dévolue à  
l'organisation &  
position dans la  
structure*

La "Fonction Organisation" comprend :

- Un département central de 5 personnes dont la mission peut se résumer ainsi :
  - Contribuer à optimiser le fonctionnement du Groupe, en alertant, en proposant des solutions, et en assurant un suivi des décisions prises auprès des membres de la Direction Générale.
  - Garantir la cohérence des structures et des modes de fonctionnement, ainsi que celle des cahiers des charges des différents projets d'organisation au sein du groupe.
  - Contribuer à développer le niveau de compétences et d'expertise nécessaires pour répondre aux besoins du Groupe en matière d'organisation notamment en faisant un usage pertinent des cabinets de conseil.
- Un réseau d'organiseurs au sein des grandes fonctions de l'entreprise (Ingénierie, Achats, Fabrication, Logistique, Commerce, fonctions support - RH, Gestion, ...-) ainsi que dans les grands pays où l'entreprise est implantée.

La Fonction Organisation gère et suit un portefeuille de projets/actions stratégiques, soit transverses, soit plus spécifiques au sein d'un métier.

La ligne directrice de ces projets tourne autour de la simplification du fonctionnement de l'entreprise, y compris l'analyse critique des organisations (nombre de niveaux hiérarchiques / taux d'encadrement), la description des missions, le déploiement de bonnes pratiques en matière d'efficacité au travail et de conduite du changement.

*Fondamentaux ayant  
guidé vers la solution  
retenue*

Nécessité d'avoir une équipe organisation centrale pour travailler sur les interfaces et les frottements d'une organisation matricielle complexe.

*Avantages*

Rattachement au Secrétariat Général : visibilité importante vis à vis de la Direction Générale. Pression constante sur le déploiement des décisions prises.  
Forte proximité avec les fonctions clés de l'entreprise.  
Mise sous contrôle des dépenses de Conseil externes.

*Limites*

Nécessité de coopération forte entre les acteurs de la Fonction Organisation, ainsi qu'avec la fonction RH.

**Exemple 4** La Fonction Organisation au sein d'une entreprise industrielle nationale

<i>Mission dévolue à l'organisation &amp; position dans la structure</i>	<p>La « Mission Qualité Management », qui comprend 2 personnes, est directement rattachée au Directeur Général Sécurité et Qualité.</p> <p>Ses missions sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vue d'ensemble de l'organisation, analyse, évolution, proposition</li> <li>• Actualisation des référentiels régaliens de l'entreprise</li> <li>• Eclairage et accompagnement du Comex sur les grands sujets d'évolution stratégique en matière de fonctionnement et d'organisation, notamment par l'organisation et l'analyse des remontées des managers opérationnels</li> <li>• Suivi et synthèse des propositions d'évolution en région et pilotage associé (EIA, budget)</li> </ul>
<i>Fondamentaux ayant guidé vers la solution retenue</i>	Nécessité de disposer d'une structure légère agissant en miroir de l'organisation
<i>Avantages</i>	<p>Maintien d'une vision transverse par rapport aux Branches de l'entreprise</p> <p>Positionnement auprès du DG production fournissant une légitimité importante</p>
<i>Limites</i>	Taille de la structure

**Exemple 5** La Fonction Organisation au sein d'un groupe industriel international de taille moyenne

<i>Mission dévolue à l'organisation &amp; position dans la structure</i>	<p>Structure du groupe articulée en Business units et directions fonctionnelles d'une part et organisations pays d'autre part.</p> <p>Organisation portée et animée par les structures « transverses », mise en œuvre par les fonctions Pays.</p> <p>Les structures « transverses » embarquent des fonctions d'organisation ou apparentées ; la problématique d'organisation se veut être une composante pleine et entière du management.</p>
<i>Fondamentaux ayant guidé vers la solution retenue</i>	Organisation adaptée au plus près des réalités, basée sur une approche la plus Lean possible (peu de fonctions de coordination au niveau du Groupe).
<i>Avantages</i>	Organisation adaptée, très Lean, acceptée par les acteurs.
<i>Limites</i>	<p>Problématiques « organisationnelles » pas forcément traitées au bon niveau d'efficacité (savoir faire de l'organisateur)</p> <p>Dépense possibles (réflexions multiples sur un même sujet), compensées par une culture d'échanges de bonnes pratiques</p>

### Exemple 6 La Fonction Organisation au sein d'une entreprise industrielle de gestion d'infrastructure

<i>Mission dévolue à l'organisation &amp; position dans la structure</i>	<p>L'entreprise est organisée par grands métiers selon un modèle hiérarchique classique. Chaque métier s'organise au sein de sa propre ligne hiérarchique, et il n'y a pas d'entité commune jouant un rôle central de Fonction Organisation. Ce sont les responsables managériaux qui assument eux-mêmes cette mission, en utilisant comme grands leviers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un corps de doctrines et de procédures pour décrire et guider l'exercice des métiers</li> <li>• Une politique de formation ambitieuse pour le perfectionnement des compétences</li> <li>• Des comités pour traiter les problèmes transverses</li> <li>• Une forte pratique de la mesure et du retour d'expérience pour alimenter la boucle d'amélioration des processus</li> </ul>
<i>Fondamentaux ayant guidé vers la solution retenue</i>	<p>L'organisation est fondée sur une forte responsabilisation des managers, agissant au sein de lignes hiérarchiques simples, avec une répartition des rôles et des pouvoirs aussi claire que possible.</p> <p>Une fonction pérenne d'appui au management n'a pas été jugée nécessaire. Les changements sont gérés en mode projet, avec l'aide d'équipes constituées pour la circonstance, et le recours à des consultants externes.</p>
<i>Avantages</i>	<p>Forte responsabilisation des managers, et clarté des lignes d'exercice du pouvoir.</p> <p>Un fonctionnement de qualité des processus, se traduisant par une forte satisfaction des clients</p>
<i>Limites</i>	<p>Déficit d'approche commune, conduisant à un fonctionnement en silos avec des structures rigides et des difficultés de coopération entre les métiers au sein des processus transverses.</p> <p>Derrière la simplicité apparente de la structure se cache une complexité du fonctionnement réel (nombre et lourdeur des comités transversaux)</p> <p>Dimension « mécaniste » de l'organisation, avec des rigidités freinant les adaptations nécessaires</p>

### Exemple 7 La Fonction Organisation au sein d'une entreprise industrielle internationale

<i>Mission dévolue à l'organisation &amp; position dans la structure</i>	<p>En parallèle d'une Fonction Organisation industrielle existe une Fonction Organisation non industrielle. Celle-ci s'est constituée graduellement autour d'un métier fort de recherche d'efficacité et d'engagement par les processus, auquel les futurs organisateurs sont formés puis coachés en interne.</p> <p>Une petite antenne centrale anime le réseau mondial et traite les questions corporate. Cette antenne centrale est rattachée à la fonction personnel, mais a un accès direct à la direction de l'entreprise pour l'animation du portefeuille des transformations prioritaires. L'essentiel des effectifs du réseau est soit dans les directions processus, soit dans les zones géographiques, voire dans les pays.</p>
<i>Fondamentaux ayant guidé vers la solution retenue</i>	<p>La construction de la coopération entre directions processus et directions business bénéficie de personnes du métier organisation rompues à l'optimisation des processus.</p>
<i>Avantages</i>	<p>Les organisateurs sont rattachés au niveau de management qui arbitre leurs sujets prioritaires</p>
<i>Limites</i>	<p>Le management local peut être tenté d'utiliser l'organisateur à des fins autres que son métier. Dans certains cas trop risqués les organisateurs restent rattachés à un pool hiérarchique supérieur.</p>