

L'AVIS DE L'EXPERT

Quand les métiers et les technologies évoluent: l'organisation peut faire la différence

Dans une chaîne de distribution spécialisée en articles de sport, la pression concurrentielle est intense. L'entreprise a investi dans des logiciels sophistiqués pour gérer non seulement les stocks, mais aussi la relation client et le *reporting*. Les décisions commerciales restent lentes et les équipes de terrain perçoivent un décalage entre les objectifs stratégiques et les priorités opérationnelles quotidiennes. À la table de 10 h, entre employés à la pause-café, le râleur et populiste de service hurle «tout est pourri» - sous-entendu, dans la boîte. Évidemment qu'il faut aller plus loin pour y voir plus clair.

Dans ce type de situation, le problème n'est généralement pas technique, il est organisationnel. Les métiers évoluent sous l'effet de la nu-

mérisation, de l'automatisation. Les systèmes d'information gagnent en sophistication, mais les structures internes et les processus décisionnels ne suivent pas toujours au même rythme. Même si chaque secteur de l'entreprise agit de manière rationnelle dans son périmètre, elle peine à arbitrer entre marges, disponibilité produit et satisfaction client. Cela produit des tensions et des frustrations entre les parties prenantes.

Une analyse de l'intersection du métier (ou «du *business*») et des systèmes informatiques permet alors d'identifier des blocages: indicateurs non alignés entre les fonctions, responsabilités floues dans les décisions et référentiels de données incohérents. L'informatique fonctionne, mais elle reflète une organisation fragmentée



Olivier Naray, intervenant Bachelor à l'École de management et de communication ESM Photo: DR

et peu lisible pour les équipes. L'étude approfondie de l'interface entre métier et informatique traduirait les besoins opérationnels en exigences claires et priorisées, évitant des solutions infor-

mationnelles coûteuses et mal ciblées. Elle permet aussi de clarifier qui décide, sur quelle base, et à quel moment.

Dans ce contexte, la formation (de cadres et d'étudiants en général) ne consiste plus seulement à apprendre à se servir des outils. Elle vise à développer une capacité de lecture transversale de l'organisation, indispensable à la prise de décision. PME et grandes entreprises sont confrontées au même enjeu: aligner métiers, organisation et systèmes d'information. L'apport du conseil et de la formation se mesure désormais à leur capacité à aider les organisations à mieux se comprendre pour mieux décider afin de créer de la valeur. Et donc de réduire les frustrations et pertes inutiles!

***ESM, École de management et de communication - esm.ch**