

STABILISER, ALIGNER, TRANSFORMER

Sélection de missions auprès de directions générales, métiers et SI pour stabiliser, aligner et faire aboutir des trajectoires complexes.

Amaury Delplanque – 1er juin 2026

<https://amaury-delplanque.fr>

Portfolio – Sélection de missions

<https://amaury-delplanque.fr>

Ce portfolio présente une sélection de missions conduites dans des contextes de transformation, de tension opérationnelle ou de reconfiguration stratégique. Les cas retenus ne visent pas à couvrir l'ensemble de mon parcours, mais à illustrer différents types d'intervention : remettre sous contrôle, structurer une trajectoire, sécuriser une transition, rapprocher stratégie et exécution, ou redonner à une organisation la capacité de décider et d'agir. Chaque mission est présentée selon la même logique : situation, attendus, diagnostic, actions engagées, résultats et enseignements.

CREER UNE DIRECTION TRANSFORMATION

POUR RECONFIGURER LES OPERATIONS

Transformation de l'entreprise par un portefeuille d'initiatives opérationnelles, commerciales et organisationnelles, plutôt que par un programme unique

1) SITUATION

L'entreprise fonctionne, mais plusieurs irritants opérationnels, commerciaux et organisationnels limitent sa performance.

Il ne s'agit pas d'une situation de crise ni d'un grand programme de transformation déjà constitué. Le contexte est plus diffus : améliorer ce qui fonctionne, corriger ce qui dysfonctionne, ouvrir de nouveaux marchés et faire progresser l'organisation par une succession d'initiatives ciblées.

Cette configuration est fréquente dans les entreprises matures : les sujets sont nombreux, les besoins de changement sont réels, mais ils ne sont pas encore consolidés dans une vision d'ensemble ni structurés comme un portefeuille pilotable.

2) ATTENDUS CLIENT

La première attente consiste à créer une direction de la transformation capable d'intervenir sur des sujets variés, en appui de la direction générale et des directions opérationnelles.

Cette direction doit agir là où le changement est nécessaire : structuration de projets, amélioration de processus, appui aux managers, exploration de nouvelles offres, résolution de problèmes transverses, accompagnement des équipes.

Le modèle retenu repose sur une co-direction avec une responsable interne, dans une logique de coaching, de transfert de méthode et de montée en puissance progressive.

3) DIAGNOSTIC

Le diagnostic met en évidence une forte dispersion des initiatives. De nombreux sujets existent déjà, mais ils sont portés localement, sans consolidation globale ni lecture commune des priorités.

Il est donc difficile pour la direction générale d'avoir une vision claire de l'ensemble des projets, de leur niveau de maturité, de leur charge, de leurs dépendances et de leur contribution à la trajectoire de l'entreprise.

La charge de travail est importante, car la fonction transformation doit à la fois se structurer, se faire reconnaître, soutenir les initiatives existantes, en lancer de nouvelles et intervenir sur des sujets opérationnels parfois très concrets.

Un autre enjeu apparaît rapidement : la transformation ne peut pas être seulement méthodologique. Elle doit tenir compte du climat humain, du bien-être des collaborateurs et de la capacité réelle des équipes à absorber le changement.

4) ACTIONS ENGAGEES

La direction transformation est créée ex nihilo. Au-delà de la nomination formelle, un cadre d'intervention est défini : rédaction de la lettre de mission, clarification du périmètre, explicitation de ce que la direction fait et ne fait pas, puis présentation de ce rôle aux autres directeurs.

Un inventaire complet des initiatives est ensuite réalisé. Une quarantaine d'entretiens permettent d'identifier les sujets en cours, les besoins émergents, les doublons, les dépendances, les risques et les priorités. Ces éléments sont recoupés, regroupés et hiérarchisés pour constituer un portefeuille de projets présenté au COMEX.

Un support méthodologique est apporté aux équipes sur les notions de portefeuille, programme, projet, business case, priorisation, agilité et pilotage. L'objectif n'est pas de plaquer une méthode, mais de donner aux équipes un langage commun pour structurer leurs initiatives.

Une équipe de 11 collaborateurs est constituée par recrutement et mobilité interne. Elle doit pouvoir intervenir sur des sujets très variés, dans trois pays : France, Espagne et Belgique.

Plusieurs initiatives opérationnelles sont conduites ou soutenues. Le service de gestion des réclamations est réorganisé et outillé, avec une négociation d'allègement du processus auprès des clients, permettant un gain de 40 points de productivité.

La gestion du réseau de partenaires est également améliorée, notamment par l'identification des zones blanches, où le réseau est insuffisant, et des zones noires, où la charge de sinistres est trop concentrée. Cette lecture permet de prioriser l'effort d'animation réseau.

Sur la Belgique, une revue contractuelle et une renégociation des SLA permettent de récupérer 300 k€ en un mois sur les pénalités contractuelles. Certaines prestations non rentables sont arrêtées ou réorientées.

Des activités de back-office non rentables en France sont déportées vers la filiale espagnole afin d'améliorer l'équilibre économique du dispositif.

Enfin, de nouvelles offres sont explorées, notamment autour du bris de glace et de formats de réparation plus rapides. Ces initiatives sont conduites en lien étroit avec une coach d'entreprise afin d'intégrer les dimensions de bien-être, d'efficacité collaborative et d'absorption du changement dans les arbitrages.

5) RESULTATS

La direction transformation est installée, dotée d'un cadre, d'une équipe, d'un portefeuille et d'une capacité d'intervention reconnue sur les sujets transverses.

Le COMEX dispose d'une vision consolidée des initiatives, là où les projets étaient auparavant dispersés et difficilement comparables.

Plusieurs gains opérationnels sont obtenus : amélioration forte de la productivité sur les réclamations, récupération de pénalités contractuelles en Belgique, meilleure priorisation de l'animation réseau, clarification de certaines prestations non rentables et exploration de nouvelles offres.

Tous les effets ne peuvent cependant pas être consolidés dans la durée, la cession de la filiale française intervenant avant que l'ensemble des initiatives ne puisse être pleinement mesuré.

Le résultat le plus durable est probablement un gain de maturité sur la conduite du changement : meilleure capacité à formuler les sujets, à les prioriser, à les piloter et à relier les transformations opérationnelles aux enjeux humains.

6) COMMENTAIRES

Cette mission illustre une forme de transformation moins spectaculaire qu'un grand programme unique, mais très représentative de la réalité des entreprises.

Il ne s'agissait pas de déployer une solution centrale ou de suivre une feuille de route déjà écrite. Il fallait construire la fonction transformation, identifier les sujets utiles, agir vite sur des problèmes concrets, soutenir les directions opérationnelles et maintenir une cohérence d'ensemble malgré la diversité des initiatives.

La difficulté venait précisément de cette diversité : stratégie, opérations, contrats, réseau de partenaires, organisation, outils, nouvelles offres, climat social, montée en compétence interne. La mission demandait une grande flexibilité et une compréhension large du fonctionnement de l'entreprise.

Et, très concrètement, elle demandait aussi une forte présence terrain entre les pays concernés.

LANCER UNE PLATEFORME METIER EUROPEENNE ET TRANSFORMER LA CHAINE DE VALEUR

Cadrage d'un programme digital groupe à partir d'un besoin de modernisation SI, avec harmonisation des filiales européennes autour d'une nouvelle chaîne de valeur métier.

1) SITUATION

Le système d'information du client est vieillissant et limite progressivement la capacité d'évolution des opérations.

Pour réaliser des économies d'échelle et éviter la multiplication d'initiatives locales, le groupe demande aux différentes filiales européennes de collaborer à un projet commun de modernisation.

Le sujet arrive initialement comme un besoin d'outil : recueillir les attentes métier, consolider les besoins des filiales et accompagner un chef de projet dans la maîtrise d'ouvrage du futur système.

2) ATTENDUS CLIENT

La demande initiale consiste à accompagner le cadrage fonctionnel d'un nouvel outil métier.

Il s'agit de faire travailler ensemble les représentants des différentes filiales, de formaliser leurs besoins, de faciliter les arbitrages et de sécuriser la relation entre métiers et équipes projet.

L'enjeu apparent est donc celui d'une assistance à maîtrise d'ouvrage classique. Mais très rapidement, le sujet dépasse la seule définition d'un outil.

3) DIAGNOSTIC

Dès le premier atelier, réunissant les experts métier représentant les filiales européennes, les divergences apparaissent fortement.

Chaque pays décrit l'activité avec ses propres termes, ses propres découpages et ses propres priorités. Les spécifications semblent incompatibles, au point qu'il paraît difficile, dans un premier temps, d'envisager un socle commun.

Le problème ne vient pas seulement de différences locales réelles. Il vient aussi de grilles de lecture différentes : chaque filiale décrit son existant, ses habitudes, ses contraintes et ses outils, plutôt que la nature profonde de l'activité.

Le risque est alors de produire une synthèse artificielle de spécifications hétérogènes, ou de chercher un compromis technique qui ne transformerait pas réellement le modèle opérationnel.

4) ACTIONS ENGAGEES

La première décision consiste à changer la grille de lecture. Plutôt que de demander aux experts métier de comparer leurs spécifications, je leur demande de décrire le business : la valeur produite, les étapes essentielles de l'activité, les acteurs impliqués, les décisions clés et les variations acceptables selon les marchés.

Ce déplacement permet de faire émerger une vision commune sur environ 90 % de l'activité. Les différences entre pays ne disparaissent pas, mais elles deviennent plus lisibles : certaines relèvent de contraintes locales légitimes, d'autres d'habitudes historiques ou de limitations des systèmes existants.

Cette nouvelle lecture révèle un point décisif : il ne s'agit plus seulement de construire un outil, mais de repenser la chaîne de valeur et la manière dont les opérations sont conçues, segmentées, pilotées et potentiellement personnalisées à grande échelle.

Un premier chiffrage macroscopique fait apparaître un ordre de grandeur d'investissement à huit chiffres. Le sujet change alors de nature : il ne relève plus d'un simple projet SI local, mais d'un programme groupe stratégique.

Après partage de cette analyse avec la présidente de la filiale française, celle-ci donne mandat pour porter cette vision auprès du groupe.

Un travail d'influence et d'explication est alors engagé auprès des membres du board au Royaume-Uni, tout en maintenant la cohésion des filiales d'Europe continentale autour de la

vision proposée. L'objectif est de faire reconnaître la portée réelle du sujet, d'obtenir l'adhésion des décideurs groupe et de sécuriser le lancement du programme.

Une fois le programme lancé, le rôle évolue vers la représentation des filiales France, Espagne et Belgique pour l'expression, la priorisation et la validation de leurs besoins. La maîtrise d'œuvre reste portée par le groupe au Royaume-Uni, ce qui impose de maintenir un alignement constant entre vision initiale, contraintes locales et trajectoire de réalisation.

5) RESULTATS

Six mois de travail permettent de transformer une demande initiale d'outil en programme groupe stratégique.

Le programme est lancé sur une base plus ambitieuse qu'au départ : non plus seulement moderniser une application, mais construire une plateforme métier européenne capable de soutenir une transformation profonde de la chaîne de valeur.

Deux ans plus tard, la plateforme commence à être déployée, confirmant que la vision portée initialement a bien franchi le cap de la décision et de l'exécution.

La collaboration autour du programme rapproche durablement les filiales européennes. Les échanges ne se limitent plus à la consolidation d'exigences locales ; ils créent une communauté métier capable de penser l'activité à l'échelle continentale.

La dynamique bénéficie également aux experts métier impliqués dès l'origine. Leur participation au programme les place sur une trajectoire ascendante : parmi les six représentants initiaux, plusieurs accèdent ensuite à des fonctions de direction opérationnelle ou technologique.

6) COMMENTAIRES

Cette mission illustre le potentiel réel d'une transformation digitale lorsqu'elle est abordée par la chaîne de valeur plutôt que par l'outil.

Le point de départ était modeste en apparence : aider à définir un nouveau système. Mais le problème était trop imbriqué pour être résolu par une simple consolidation de spécifications. Il fallait remonter à la nature de l'activité, comprendre ce qui était commun, ce qui devait rester local, et ce que la technologie permettait désormais de repenser.

Avec le recul, l'essentiel s'est joué très tôt : refuser de rester prisonnier des spécifications contradictoires, revenir au business, puis assumer de dire au client que le sujet était plus grand que prévu.

La valeur de l'intervention tient autant au cadrage du programme qu'à ses effets indirects : rapprochement des filiales, montée en puissance des experts métier, changement de regard sur les opérations et émergence d'un actif stratégique groupe.

REMETTRE SOUS CONTROLE UNE DSI SOUS TENSION

Mission de redressement et de préparation d'une transformation stratégique dans un environnement pharmaceutique réglementé.

1) SITUATION

La DSI intervenait dans un contexte de forte tension opérationnelle. La capacité de delivery était dégradée, avec des projets longs, une file d'attente en croissance continue et une difficulté à rendre lisible l'avancement réel du portefeuille.

La confiance avec les métiers s'était affaiblie. Certains préféraient lancer ou piloter leurs projets eux-mêmes, faute de visibilité suffisante sur la capacité de la DSI à répondre dans les délais attendus.

Le collectif de direction était lui-même incomplet, avec plusieurs postes clés vacants ou en transition. Les équipes restaient attachées à la mission de l'entreprise, mais apparaissaient fatiguées, désabusées et peu convaincues de la possibilité de changer durablement le fonctionnement existant.

2) ATTENDUS CLIENT

L'intervention visait d'abord à recréer les conditions d'un fonctionnement plus fluide entre les services de la DSI, dans l'attente de recrutements structurants.

Elle devait également contribuer à restaurer l'image de la DSI auprès des métiers, en redonnant de la visibilité sur les priorités, les contraintes et les capacités réelles d'exécution.

Enfin, la mission devait préparer l'arrivée d'un dispositif de pilotage plus structuré, notamment un futur PMO et une trajectoire de transformation à moyen terme.

3) DIAGNOSTIC

Le diagnostic a mis en évidence un portefeuille trop chargé au regard de la capacité réelle d'exécution. Les priorités étaient insuffisamment arbitrées, ce qui entretenait une saturation permanente et rendait difficile la concentration des efforts sur les sujets les plus critiques.

Portfolio – Sélection de missions

Plusieurs goulets d'étranglement existaient, mais ils étaient peu objectivés. Faute d'une vision partagée de la charge, des dépendances et de l'avancement, chacun percevait une partie du problème sans disposer d'un cadre commun pour décider.

La relation avec les métiers souffrait également d'un manque de lisibilité. Une DSI perçue comme opaque inspire difficilement confiance, même lorsque les équipes sont engagées. Le besoin n'était donc pas seulement de produire davantage, mais de rendre l'activité compréhensible, discutable et pilotable.

Enfin, la documentation était dispersée, hétérogène et organisée en silos, ce qui compliquait la capitalisation, l'intégration des nouveaux arrivants et la continuité managériale.

4) ACTIONS ENGAGEES

Le plan de redressement a été structuré autour de plus de 100 actions, avec une priorité donnée aux leviers simples, visibles et mobilisateurs.

Une première série d'actions a porté sur la remise en ordre documentaire : tri, harmonisation, partage des référentiels et création d'une base commune plus facilement exploitable. L'objectif n'était pas seulement administratif. Il s'agissait de redonner aux équipes un premier terrain concret de maîtrise, et de recréer l'envie de changer par des actions immédiatement accessibles.

Un pilotage visuel du portefeuille a ensuite été mis en place, notamment à travers un pipeline Kanban partagé. Ce dispositif a permis de faire apparaître la charge réelle, les points de blocage, les goulets d'étranglement et les arbitrages nécessaires.

Un travail a également été engagé avec les métiers pour reprendre le dialogue sur les priorités. L'enjeu était de sortir d'une logique d'acceptation indifférenciée des demandes et de négocier des marges de manœuvre : séquencer, différer, clarifier, réduire ou réorienter certains besoins afin de redonner de l'air à l'organisation.

Enfin, la mission a préparé la suite : passage de relais progressif aux N-1 recrutés dans l'intervalle, consolidation des fondamentaux de pilotage et contractualisation avec un cabinet chargé d'élaborer un schéma directeur à trois ans.

5) RESULTATS

La DSI a retrouvé une vision plus nette de son portefeuille, de ses priorités et de ses points de blocage. Le delivery a pu être relancé sur des bases plus lisibles, avec une meilleure capacité à objectiver les tensions plutôt qu'à les subir.

Les équipes sont restées mobilisées dans une période de transition managériale délicate. La mission n'a pas transformé à elle seule l'organisation, mais elle a permis d'éviter une dégradation supplémentaire, de stabiliser le collectif et de préparer l'arrivée des nouveaux responsables.

La trajectoire future a été mise en préparation, avec des fondamentaux organisationnels plus solides et un schéma directeur à trois ans en cours d'élaboration.

6) COMMENTAIRES

Cette mission n'était pas une transformation spectaculaire. Elle relevait plutôt d'un travail de remise sous contrôle : clarifier, rendre visible, prioriser, recréer du lien et préparer le terrain pour une transformation plus ambitieuse.

C'est précisément ce qui en faisait une intervention critique. Avant de transformer une organisation, il faut parfois d'abord lui redonner la capacité de se regarder, de décider et d'exécuter.

SECURISER UN CARVE-OUT OPERATIONNEL

SANS RUPTURE D'ACTIVITE

Séparation opérationnelle de deux sociétés fortement imbriquées, dans un contexte de cession confidentielle, avec sécurisation de la continuité d'activité, des revenus, des équipes et des accords de transition.

1) SITUATION

Le dirigeant décide de céder une filiale. La décision est sensible, encore confidentielle, et doit être préparée dans un délai court.

La complexité ne tient pas seulement à la transaction elle-même. Les deux sociétés concernées fonctionnent de manière très intégrée : activités imbriquées, responsabilités partagées, outils communs, connaissances réparties entre les équipes, dépendances opérationnelles nombreuses.

Le risque principal est systémique : séparer trop brutalement les organisations pourrait fragiliser à la fois la filiale cédée et l'entité restante. Il faut donc désenchevêtrer sans casser le fonctionnement quotidien.

La contrainte de confidentialité interdit de mobiliser largement les équipes ou de constituer un programme visible. Le travail doit être conduit avec un cercle restreint, en s'appuyant sur la connaissance fine de l'entreprise et sur le mandat existant de transformation.

2) ATTENDUS CLIENT

L'attendu premier est de rendre la cession possible sur le plan opérationnel.

Il faut transformer deux entités fortement dépendantes l'une de l'autre en deux organisations capables de fonctionner séparément, sans rupture d'activité au moment de la transaction.

La mission doit permettre d'identifier les impacts, de définir les responsabilités futures, de sécuriser les compétences clés, de préserver la continuité managériale, de séparer les flux, les outils et les données, puis de formaliser les accords nécessaires à la transition.

Au-delà de la séparation, l'enjeu est aussi de protéger la valeur de l'opération : le dirigeant doit pouvoir négocier la cession sans que les incertitudes opérationnelles ne fragilisent le deal.

3) DIAGNOSTIC

Le diagnostic confirme que le carve-out ne peut pas être traité comme un simple détournement administratif ou technique.

Les deux sociétés sont opérationnellement imbriquées. Il faut donc repartir du réel : cartographier les activités telles qu'elles sont effectivement réalisées, et non telles qu'elles sont décrites dans la documentation.

Une première ligne de séparation apparaît entre les activités portées par la filiale cédée et celles devant rester dans le périmètre conservé. Mais cette ligne ne suffit pas. Certaines compétences critiques, certains flux et certaines dépendances commerciales rendent la séparation fragile si elle n'est pas accompagnée d'un dispositif de transition.

Un point de risque majeur apparaît également sur les revenus futurs de l'entité restante. En cas de mauvaise répartition du portefeuille d'activité, celle-ci pourrait se retrouver rapidement sous tension économique. Le sujet ne relève donc plus seulement de l'organisation cible : il faut sécuriser un flux d'activité permettant à l'entité restante de survivre et de se réinventer après la cession.

Enfin, les premières rumeurs internes montrent que la dimension humaine doit être traitée avec autant d'attention que les processus. Sans reprise du récit, la confidentialité nécessaire au deal peut se transformer en anxiété collective.

4) ACTIONS ENGAGEES

La première action consiste à lancer une cartographie opérationnelle complète, sous un motif suffisamment neutre pour préserver la confidentialité de l'opération. L'objectif est d'identifier le fonctionnement réel : activités, flux, responsabilités, savoir-faire, dépendances, points de fragilité et sources potentielles de valeur.

En parallèle, des visites de terrain sont organisées afin de rester au contact du réel, de comprendre les tensions locales et de détecter les signaux faibles qui n'apparaissent pas dans les documents de travail.

Le détournement opérationnel est progressivement construit : répartition des activités entre l'entité cédée et l'entité restante, identification des compétences critiques, analyse des risques managériaux, clarification des responsabilités et préparation des séparations d'outils, d'environnements et de données.

Face au risque économique pesant sur l'entité restante, une réflexion est menée non pas seulement sur le portefeuille client, mais sur les flux de revenus alternatifs permettant d'assurer un runway suffisant. Cette approche conduit à identifier une opportunité de sous-traitance intra-groupe : certaines activités non rentables dans une autre filiale européenne peuvent devenir profitables si elles sont opérées par l'entité restante.

Un accord est alors construit avec une autre filiale européenne, permettant d'apporter un flux d'activité complémentaire et de renforcer la viabilité de l'entité post-cession.

En complément, la relation entre l'entité cédée et l'entité restante est repensée sous forme de relation client-fournisseur. Les indicateurs opérationnels existants sont transformés en engagements de service, afin de bâtir une trame d'accords permettant de sécuriser la continuité pendant la période de transition.

Une attention particulière est portée à la communication interne. Lorsque les premières rumeurs apparaissent, le sujet n'est pas traité comme un simple problème de confidentialité, mais comme un risque de stabilité sociale. Des éléments de langage sont préparés pour reprendre progressivement le contrôle du récit, sans dévoiler prématurément l'opération.

Enfin, les accords opérationnels sont négociés en marge du deal : périmètre des services, niveaux d'engagement, gouvernance associée, marges de manœuvre et conditions de continuité.

5) RESULTATS

Le carve-out est préparé sur une base opérationnelle viable. Les activités sont détournées, les responsabilités clarifiées et les principaux risques de rupture identifiés puis traités.

Un dispositif de continuité est sécurisé entre l'entité cédée et l'entité restante, sous forme d'accords de service permettant de maintenir les opérations pendant la période de transition.

Un flux d'activité complémentaire est apporté à l'entité restante, ce qui augmente son runway et lui donne le temps nécessaire pour se repositionner après la cession.

La cession peut être abordée sur ses enjeux de valorisation, sans que les opérations ne constituent un point bloquant majeur.

La transition est sécurisée sur douze mois, sans rupture opérationnelle. Les éléments consolidés du CV mentionnent également une quinzaine de démissions évitées et la prise de direction générale par intérim de la filiale espagnole pendant trois mois.

Au-delà du deal, l'opération révèle une opportunité stratégique : l'entité restante peut évoluer vers un rôle de centre d'excellence opérationnel pour d'autres filiales européennes.

6) COMMENTAIRES

Cette mission illustre la nature systémique d'un carve-out opérationnel.

Il ne s'agissait pas seulement de séparer des outils, des équipes ou des processus. Il fallait préserver une capacité de fonctionnement, sécuriser des revenus, maintenir la confiance des équipes, protéger la valeur du deal et construire une relation de transition acceptable pour toutes les parties.

La difficulté principale venait de l'isolement imposé par la confidentialité. Il fallait avancer vite, avec peu de monde, sur des sujets fortement interdépendants, tout en évitant que les équipes ne soient déstabilisées par des signaux mal maîtrisés.

La valeur de l'intervention tient à la capacité à dépasser le cadre apparent de la mission. Le problème n'était pas seulement : "comment séparer deux entités ?" Il était aussi : "comment permettre à chacune de continuer à vivre après la séparation ?"

C'est ce qui fait de cette mission un cas particulièrement fort : le carve-out n'a pas seulement été sécurisé ; il a révélé une nouvelle trajectoire possible pour l'entité restante.

TRANSFORMER UNE FONCTION ACHATS SOUS DOUBLE CONTRAINTE GROUPE ET REGLEMENTAIRE

Transformation de la fonction achats dans un contexte d'harmonisation européenne, d'évolution réglementaire et de préservation des spécificités locales.

1) SITUATION

Le client est la filiale française d'un groupe espagnol souhaitant harmoniser la gestion de ses achats à l'échelle européenne.

Le programme arrive dans un contexte déjà fortement cadré par le groupe : les solutions sont largement choisies, le planning est imposé et les modalités d'exécution laissent peu de place, en apparence, à l'adaptation locale.

En parallèle, la loi de finances 2020 annonce l'obligation prochaine de généralisation de la facturation électronique. La filiale doit donc faire évoluer son dispositif achats et finance en tenant compte d'un cadre réglementaire national encore en cours de précision.

La difficulté tient à la superposition de plusieurs contraintes : harmonisation groupe, conformité française, préservation des pratiques locales performantes, continuité opérationnelle et conduite du changement auprès de plusieurs centaines d'utilisateurs.

2) ATTENDUS CLIENT

La filiale attend un pilotage de programme capable de répondre aux exigences du groupe, tout en préservant autant que possible son autonomie sur les domaines où elle est plus avancée, notamment le sourcing.

Le programme doit également garantir que les choix retenus restent compatibles avec les contraintes nationales françaises, en particulier l'obligation de vigilance, les exigences issues de la loi Sapin II et les règles applicables aux marchés publics.

Enfin, la transformation doit préparer la filiale aux obligations annoncées en matière de facturation électronique, même si les modalités pratiques d'application ne sont pas encore entièrement stabilisées par le législateur au moment de la mission.

3) DIAGNOSTIC

Le diagnostic met en évidence un programme très directif, porté par une logique d'harmonisation groupe descendante. Les solutions, la trajectoire et une partie des modalités d'exécution sont déjà définies, avec un risque de sous-estimation des spécificités françaises.

Plusieurs angles morts apparaissent rapidement : obligation de vigilance, marchés publics, pratiques locales de sourcing, modalités de validation, gestion des écarts facture et articulation entre les processus achats et finance.

Les processus achats sont opérationnels, mais insuffisamment modélisés. Ils reposent sur des pratiques connues des équipes, sans être toujours formalisés de manière exploitable pour piloter une transformation transverse.

Les outils existants fonctionnent, mais restent faiblement chaînés entre eux. Le passage d'un outil à l'autre exige des actions manuelles, ce qui génère de la charge, des ruptures de traçabilité et des risques d'erreur.

Enfin, certaines solutions locales déjà performantes sont peu prises en compte dans la trajectoire groupe, alors qu'elles constituent précisément des points forts à préserver ou à intégrer dans la cible.

4) ACTIONS ENGAGEES

Une première phase de consultation est menée auprès des différents acteurs du processus : acheteurs, gestionnaires du risque fournisseur, comptables fournisseurs, assistantes, directions métier et parties prenantes finance. L'objectif est de comprendre la réalité opérationnelle avant de figer la trajectoire.

Les processus achats et les outils sont cartographiés afin d'identifier les enchaînements réels, les doublons, les ruptures, les actions manuelles, les goulets d'étranglement et les zones de risque.

Un travail de négociation est ensuite engagé avec le groupe pour clarifier ce qui relève réellement de l'obligation groupe et ce qui peut faire l'objet d'une adaptation locale. Cette étape permet de rouvrir des marges de manœuvre dans un programme initialement perçu comme très contraint.

La mission joue également un rôle de médiation entre la direction achats et la direction financière, notamment sur les politiques de validation, les seuils d'engagement, la gestion des écarts facture et les responsabilités respectives dans le cycle fournisseur.

Les arbitrages sont formalisés dans un program charter et une roadmap, afin de donner un cadre clair au programme, de sécuriser les décisions et de rendre lisible la trajectoire pour les parties prenantes françaises et espagnoles.

La conduite du changement est intégrée très en amont, avec plus d'une centaine d'actions identifiées : communication, accompagnement des utilisateurs, clarification des processus, préparation des supports, formation et sécurisation de l'adoption.

Enfin, l'exécution est pilotée jusqu'au déploiement des composants retenus : modules complémentaires à l'ERP, solutions de gestion du risque fournisseur, intégration avec les outils achats groupe et accompagnement des utilisateurs.

5) RESULTATS

Le programme aboutit à la livraison de modules complémentaires à l'ERP, notamment SAP-VIM et Fiori, au déploiement d'une solution de gestion de l'obligation de vigilance, à l'intégration avec Ariba et à la conduite du changement associée.

Environ 400 collaborateurs sont impactés par la transformation. Le dispositif permet de redéployer l'équivalent de 4 ETP et de générer un gain de temps global pour les utilisateurs. Ces éléments sont cohérents avec les éléments consolidés dans ton dossier de référence.

La solution répond aux attentes opérationnelles et réglementaires connues au moment de la mission. Elle ne permet pas encore l'échange effectif de factures électroniques, les modalités d'application n'étant pas encore précisées par le législateur à la fin du mandat. En revanche, le système est préparé pour ingérer ou émettre ces factures moyennant l'intégration complémentaire requise.

La filiale conserve une partie de ses spécificités utiles tout en s'inscrivant dans la trajectoire d'harmonisation groupe. Le programme permet ainsi d'éviter une opposition stérile entre standardisation européenne et pertinence locale.

6) COMMENTAIRES

Cette mission était très cadrée au départ, mais sa valeur ne résidait pas seulement dans l'exécution d'un programme d'outillage.

L'enjeu principal a consisté à transformer un programme descendant en trajectoire acceptable et exploitable pour la filiale : comprendre les contraintes réelles, faire reconnaître les spécificités nationales, préserver les pratiques locales pertinentes, arbitrer entre achats et finance, puis sécuriser l'exécution.

Le contexte ajoutait une difficulté supplémentaire : rapport de force défavorable entre actionnaire et filiale, échanges fréquents en français, anglais et espagnol, et exécution post-Covid largement menée à distance.

La mission illustre donc une compétence importante : piloter une transformation lorsque le cadre est imposé, mais que la réussite dépend précisément de la capacité à rouvrir intelligemment des marges de manœuvre.

REPRENDRE LA SOUVERAINETE SUR UNE PLATEFORME E-COMMERCE GROUPE

Mission de direction de programme pour concevoir, construire et déployer une nouvelle plateforme e-commerce, sur un périmètre représentant environ 500 M€ de chiffre d'affaires annuel.

1) SITUATION

À la suite d'une cyberattaque, l'entreprise engage une refonte profonde de son système d'information. Dans ce cadre, la DSI porte un programme de transformation ambitieux, couvrant à la fois les fondations techniques, les applications métier et les plateformes digitales.

Le volet confié concerne initialement le "front", sans que cette notion soit encore clairement stabilisée. En pratique, le périmètre se concentre rapidement sur la refonte de la plateforme e-commerce groupe, actif critique représentant près de la moitié du chiffre d'affaires.

La plateforme existante est propriétaire, monolithique et difficile à faire évoluer. Elle a longtemps permis de soutenir le développement digital du groupe, mais son fonctionnement interne est devenu peu lisible, ce qui limite la capacité d'évolution, la maîtrise des risques et la vitesse de transformation.

En parallèle, une digital factory récemment créée dispose d'un bon niveau technique et a déjà produit plusieurs modules d'amélioration. Le potentiel existe, mais il doit être structuré, orienté et raccordé à une ambition business claire.

2) ATTENDUS CLIENT

L'objectif principal est de reprendre la maîtrise d'un actif stratégique portant une part majeure du chiffre d'affaires groupe.

La mission vise également à tirer parti de la nouvelle plateforme pour harmoniser progressivement les sites e-commerce des différentes filiales, tout en respectant leurs spécificités locales.

Au-delà de la dimension technique, l'enjeu est de rapprocher la DSI, le marketing et les filiales autour d'une trajectoire commune : passer d'une logique principalement centrée sur le catalogue à une approche davantage orientée client, expérience et valeur business.

3) DIAGNOSTIC

Le diagnostic met en évidence une tension classique des grandes transformations digitales : plusieurs ambitions coexistent, mais elles ne sont pas encore fondues dans un programme unique.

D'un côté, la DSI cherche à reconstruire un socle technique robuste, maîtrisé et évolutif. De l'autre, la direction marketing souhaite faire évoluer l'expérience e-commerce et basculer d'une approche centrée sur le catalogue vers une logique plus orientée client.

Ces deux intentions sont légitimes, mais elles peuvent facilement diverger si elles ne sont pas articulées dès le départ. Une refonte technique sans transformation business produirait une plateforme mieux construite mais insuffisamment différenciante. Une ambition marketing sans socle SI maîtrisé risquerait, inversement, de générer une dette supplémentaire.

Le programme se construit également dans un environnement incertain. Les choix structurants du back-end ne sont pas encore stabilisés, notamment sur les ERP, l'OMS ou le CRM. Il faut donc concevoir une plateforme capable d'avancer sans attendre que toutes les décisions du reste du SI soient arrêtées.

Enfin, le niveau d'exigence métier est élevé. Un simple MVP technique ne suffit pas : pour les filiales et les équipes business, la nouvelle plateforme ne doit pas entraîner de régression significative dans leur capacité à vendre, administrer, animer et faire évoluer leurs sites.

4) ACTIONS ENGAGEES

La première action consiste à rapprocher très rapidement la DSI et la direction marketing afin de fusionner les deux intentions initiales dans un programme commun. Cette décision complexifie la gouvernance, mais elle évite de conduire deux transformations parallèles qui auraient pu produire des arbitrages contradictoires.

Le choix est ensuite fait de ne pas tenter de détricoter progressivement la plateforme existante. Compte tenu de son niveau de complexité, de son caractère monolithique et de la faible lisibilité

de ses mécanismes internes, une mutation incrémentale aurait présenté trop de risques. La trajectoire retenue consiste donc à construire une nouvelle plateforme en parallèle, puis à organiser la migration progressive des filiales.

Un travail d'alignement large est engagé avec les principales parties prenantes : back-end, data, marketing, filiales, juridique, achats, direction générale et actionnaire selon les moments clés. L'objectif est de sécuriser les décisions structurantes et d'éviter que la plateforme e-commerce ne soit pensée comme un objet isolé.

La chaîne de valeur e-commerce est modélisée pour organiser la digital factory autour de domaines fonctionnels cohérents : contenu, client, produit, transaction, et autres composants clés de l'expérience digitale. Les feature teams sont structurées en miroir avec les équipes design, afin de rapprocher conception, expérience utilisateur et réalisation technique.

Les principaux arbitrages sont ensuite conduits composant par composant : faire ou ne pas faire, développer ou acheter, conserver ou remplacer. Les consultations couvrent notamment les briques relatives au CMS, au moteur transactionnel, au paiement, au DAM, au pricing, à l'identité client et aux autres composants structurants de la plateforme.

La définition du MVP fait émerger un point critique : le métier ne considère pas la première mise en marché comme acceptable si elle entraîne des régressions importantes. La roadmap est donc construite non seulement autour d'un socle minimal viable, mais aussi autour d'un niveau de continuité fonctionnelle suffisant pour rendre le déploiement réellement acceptable.

L'organisation du programme évolue au fil de sa montée en puissance. Le fonctionnement bascule progressivement vers un mode produit ; les pratiques de delivery sont adaptées ; un partenariat avec une ESN est mis en place pour sécuriser le staffing ; la gouvernance est réajustée à plusieurs reprises pour tenir compte des évolutions d'organisation internes.

Enfin, l'annulation du programme back-end impose un pivot. La plateforme avait été pensée pour limiter les dépendances, mais la stratégie d'intégration doit être revue afin de sécuriser la delivery dans un SI cible devenu moins prévisible.

5) RESULTATS

Une première version de la nouvelle plateforme est mise sur le marché pour une filiale pilote, permettant de valider concrètement les choix d'architecture, d'organisation et de delivery.

Le programme met en place un pipeline produit opérationnel, depuis l'expression du besoin jusqu'au déploiement, en rapprochant les équipes métier, design et techniques autour d'une même chaîne de valeur.

La stratégie de déploiement vers les autres filiales est établie. Plutôt qu'une roadmap figée, elle repose sur un système d'options tenant compte de la distance fonctionnelle à couvrir, du potentiel de chiffre d'affaires et de la capacité de chaque filiale à absorber la transformation.

La mission permet également de rapprocher durablement la DSI et le marketing, de structurer la digital factory autour d'une logique produit, et de redonner au groupe une capacité de maîtrise sur un actif digital critique.

6) COMMENTAIRES

Cette mission n'était pas seulement une refonte de plateforme. C'était un travail de réappropriation stratégique.

L'enjeu n'était pas de livrer un nouveau site, mais de reconstruire un actif groupe capable de porter une part majeure du chiffre d'affaires, d'harmoniser progressivement les filiales et de soutenir une ambition e-commerce plus orientée client.

La difficulté principale tenait à l'incertitude permanente : incertitude sur le périmètre initial, sur les choix back-end, sur les attentes des filiales, sur les arbitrages de composants, puis sur la trajectoire d'intégration après l'arrêt du programme back-end. La valeur de l'intervention a consisté à maintenir une trajectoire lisible malgré cette instabilité.