

Mutualiser les fonctions support en veillant à la qualité de vie au travail

Mutualiser une fonction support ne peut se limiter à un projet économique, au risque de décevoir les acteurs et engendrer des frustrations et des pertes en compétences.

Nicolas Parmentier et Nadia Peiffer-Puh sont consultants associés à la Scop IECI Développement, cabinet spécialisé dans la conduite de changements, majoritairement dans le secteur industriel.

La mutualisation des fonctions supports constitue une tendance lourde des organisations. Y compris dans l'industrie : fonctions administratives (paie, comptabilité, achats), fonctions d'expertise (juridique, SI, sécurité), et même fonctions liées à des processus opérationnels (procédé, excellence opérationnelle, maintenance, ...). Conçues pour réduire les coûts, « professionnaliser » les équipes en support ou renforcer le pilotage central, elles aboutissent parfois aux résultats inverses ! Rares sont celles qui échappent à la critique des opérationnels, mais aussi de leurs propres contributeurs. Quels sont ces écueils ? A quelles conditions une mutualisation peut-elle faire sens pour tous ? Comment mener une telle transformation pour qu'elle réussisse ? A chaque fois qu'il a lieu, le mouvement de mutualisation entraîne un quadruple déplacement, ce qui rend la transformation plus profonde qu'il n'y paraît : un déplacement du pilotage de la fonction : d'un niveau local, il passe à un niveau plus central (en tout cas extérieur à l'établissement) ;

un déplacement de la localisation de l'exécution du service à rendre : d'un service de proximité, la prestation devient un service éloigné ; un déplacement de la nature de la prestation : d'un service adapté aux spécificités locales, la prestation s'intègre dans un standard ; un déplacement de la nature du prestataire : d'une exécution par du personnel interne à l'établissement, les prestations deviennent externalisées, avec souvent des interfaces multiples. A titre d'exemple, dans ce groupe chimique qui a mutualisé ses fonctions supports à marche forcée, nous écoutons un panel d'acteurs terrain. Nous constatons que les acteurs des fonctions mutualisées ne sont pas les seuls à souffrir : les utilisateurs aussi expriment leur désarroi. Ils ont perdu des leviers d'action, certaines spécificités locales ne sont plus traitées, la charge de travail des opérationnels s'accroît et le pilotage des fonctions répond à une logique peu compréhensible par eux.

C'est là le paradoxe des mutualisations : il va de soi pour ses promoteurs que l'utilisateur ne doit en aucun cas en pâtir. Bien au contraire, il ne peut qu'être satisfait de disposer de prestations plus pointues, des processus plus robustes. Or, si ces progrès ne sont pas rares, la réalité ne s'y résume pas ! L'utilisateur se retrouve seul et il n'y était pas préparé. Il verra d'abord pour lui-même les contraintes nouvelles et adaptations

Les acteurs des fonctions mutualisées ne sont pas les seuls à souffrir : les utilisateurs aussi expriment leur désarroi.

nécessaires, d'autant que certaines tâches peuvent être déportées sur lui, dans une logique de « self care ». La relation impersonnelle peut aussi lui peser, et les hotlines automatisées ou sans pouvoir accroître encore l'impression de faire face à une nouvelle bureaucratie plutôt qu'à un service optimisé. L'éloignement des experts rend parfois difficile d'avoir un avis « adapté » sur des sujets techniques. Est-ce là l'idée qu'il se faisait de son statut de « client » ? Autre exemple : sur ce site sidérurgique d'un grand groupe international, la gestion des feuilles de paie a été externalisée... en Inde. Or, dans cette usine, la rémunération

des opérateurs varie selon les heures réalisées, mais aussi le type d'activité exercée. Les paies sont régulièrement erronées, et un opérateur peut attendre plusieurs mois que ses heures supplémentaires soient prises en compte. Les managers peinent à obtenir de leurs équipes une contribution qui ne se retrouve pas dans la paie. Au final dans ce cas, l'économie théorique est plus qu'annulée par les difficultés générées.

La mutualisation a aussi des impacts non négligeables sur la qualité de vie au travail des acteurs d'une fonction. D'abord en termes de charge : ceux qui restent (ou qui remplacent les acteurs qui n'ont pas accepté de mobilité) se retrouvent moins nombreux pour une charge qui n'a souvent pas été réellement revue. Par ailleurs, la massification de l'organisation et des flux peut conduire à d'autres effets indésirables : dans cette équipe de gestion, la taylorisation des tâches en réduit d'autant l'intérêt. Plus largement, l'éloignement, la standardisation, le passage par des outils conduisent parfois à une perte quasi complète de contact avec les bénéficiaires. Les contacts qui restent sont souvent là pour traiter des réclamations. Là encore, la mutualisation peut générer une perte de sens et d'intérêt au travail.

Retour d'expériences pour une mutualisation réussie

La première règle d'or qui ressort de nos expériences est de considérer la mutualisation comme un moyen plutôt qu'une fin. En définissant d'abord les objectifs, économiques sans doute, mais aussi en terme d'efficacité des processus support. Pour envisager différentes options d'organisation. Identifier là où la mutualisation est la meilleure option, et là où une alternative est préférable. Si la mutualisation s'avère préférable, une seconde règle d'or intervient : construire le projet de mutualisation en intégrant les fonctionnels et les utilisateurs et en se focalisant sur la performance des fonctionnements futurs. Pour tous les préparer aux changements, construire des simplifications crédibles, poser les

conditions de la qualité des prestations futures, prendre en compte la qualité de vie au travail des acteurs de la fonction.

Travailler les processus en souplesse et avec les acteurs

Une organisation mutualisée requiert d'autres flux qu'une organisation décentralisée. Un travail de refonte des processus est souvent nécessaire. Lorsque nous l'avons fait pour les processus RH d'une entreprise industrielle, nous avons essayé de veiller à trois points :

- Associer fonctionnels et utilisateurs aux travaux : nous avons constitué des groupes d'acteurs fonctionnels - locaux et centraux, par domaine RH, avec deux chefs d'équipe opérationnelle, et un sondage d'autres bénéficiaires. Pour exprimer leurs besoins, mais aussi prendre conscience des contraintes de leurs interlocuteurs de la fonction.

- Rester simple : on peut mettre des semaines à formaliser le processus actuel et le processus cible. Nous avons réunis des acteurs de la fonction et quelques utilisateurs pour s'accorder sur les points faibles actuels, les améliorations clefs, les simplifications et renoncements majeurs, et n'avons formalisé que les points clefs.

- Identifier ce qui peut être standardisé, et les cas particuliers qu'il faut continuer à prendre en charge. Equilibre délicat, que les groupes de travail ont essayé de trouver.

Soigner les interfaces

La standardisation qui accompagne la mutualisation d'une fonction conduit souvent à une sorte de « contrat » entre la fonction et ses utilisateurs. Qui doit s'inscrire dans une logique de partenariat, de co-production, plutôt que de relation « client/fournisseur ». Cependant, cela ne suffit pas. Il faut préciser quels interlocuteurs joindre selon la question, faire en sorte

que les demandes soient entendues, que la réponse soit apportée dans un délai acceptable de part et d'autre. La façon de gérer ce flux est déterminante pour l'efficacité de la fonction, comme pour la performance globale de l'organisation.

Nous avons par exemple eu l'occasion d'accompagner la mise en place d'une interface « en mode agile » pour une agence de communication interne : en précisant ce qui est « hors champ », imposer un « brief » oral à chaque demande, en s'accordant sur le délai, en répartissant chaque matin les sujets au sein de l'équipe en fonction des appétences, en définissant les « coups de main » utiles, l'équipe nouvelle a pu faire face à des attentes fortes, avec des difficultés, mais sans se désunir ni baisser les bras. Par ailleurs, face au risque de multiplication des interlocuteurs pour les utilisateurs, en fonction des spécialités, des organisations ont prévu un « référent », voire un point d'entrée unique pour les demandes. Ce fonctionnement a beaucoup d'avantages. Mais il nécessite alors de construire une interface efficace... entre ce référent et les entités spécialisées de la fonction.

Une organisation mutualisée requiert d'autres flux qu'une organisation décentralisée. Un travail de refonte des processus est souvent nécessaire.

Les compétences : anticiper les impacts

Le processus de mutualisation entraîne par sa seule existence des déplacements de compétences, avec leurs effets positifs et négatifs. Accroissement de l'expertise d'un côté, risque de perte de contact terrain de l'autre, partage accru entre pairs mais risque de cloisonnement des expertises, etc. Il importe quoiqu'il en soit d'avoir une vue claire de l'impact réel de la mutualisation sur l'ensemble des compétences :

- D'anticiper les risques de pertes d'expertise

au sein de la fonction, par les départs ou l'absence de mobilité.

- D'anticiper aussi les risques de perte de savoir-faire en local, lorsque ceux-ci étaient détenus par les acteurs fonctionnels dont le poste local a été supprimé. Ainsi, cet établissement industriel d'une société mutualisant le suivi de son parc informatique n'avait pas pris en considération un autre aspect du travail du technicien local : le maintien en condition opérationnelle de matériels spécifiques, anciens, mais toujours en service. Son départ, dans le cadre du processus de mutualisation, a tout simplement, sans que personne ne le remarque ni ne s'en soucie, fait disparaître ce suivi... Peu à peu, mais fort tard, les conséquences sont apparues : des pannes qu'on ne sait plus bien traiter....

Une place pour les partenaires sociaux

Selon notre expérience — qui a ses limites —, les partenaires sociaux se montrent souvent peu sensibles aux projets de mutualisation. En effet, les sujets opérationnels qui touchent « le gros des troupes » les mobilisent déjà beaucoup. Cependant ils s'inquiètent souvent à raison de la charge de travail résultante pour les acteurs fonctionnels. Et peuvent ainsi exercer une vigilance sur le fait que la charge ait effectivement été revue, par un travail sur les processus. Que les impacts en terme de QVT sur les fonctionnels comme sur les utilisateurs aient été anticipés. Que des interfaces saines aient été définies. Que la gestion des compétences ait été anticipée. Autant de thèmes possibles pour le dialogue social autour de ces sujets.

La mutualisation des fonctions supports peut être approchée et vécue autrement que comme une fatalité, un incontournable qui nécessairement dégrade et déshumanise les fonctionnements de l'organisation. Passer d'un projet avant tout économique à un projet technique, organisationnel, social et économique, porteur de sens pour l'organisation.