

La « frugalité » : une approche réaliste de l'optimisation

« Quels sont les leviers d'optimisation des services centraux dits support ? » C'est la question que nous a posée il y a peu une entreprise du secteur des assurances, confrontée à une situation complexe.

Bien qu'ayant conduit plusieurs démarches de rationalisation et commandé divers benchmarks, elle continuait à voir s'accroître ses effectifs et les coûts de ses fonctions support, sans réelle adéquation avec le développement du chiffre d'affaires, ni cohérence avec la qualité de service perçue.



Cette question en apparence simple, dont la réponse la moins efficace réside dans des mesures portant exclusivement sur les effectifs (licenciements, plans sociaux), a constitué le point de départ d'un projet riche. Nous avons ainsi identifié et mené une analyse des leviers de « frugalité » les plus pertinents pour les fonctions support.

Une étude associant 35 entreprises

Identité RH a associé 35 entreprises de tous secteurs, afin d'identifier des démarches ayant fait leurs preuves et rendant les fonctions support performantes dans la durée tout en étant économes de leurs moyens. Des entretiens ont été conduits avec leurs dirigeants, tant opérationnels que RH. Tous considèrent la notion de « frugalité » comme intéressante et utile, notamment parce qu'elle est très inclusive.

Elle permet en effet de ne pas se limiter aux démarches de *cost killing* et d'aborder ainsi tous les leviers d'optimisation, qu'ils portent sur la gouvernance, les chaînes de décision, les rituels de management, l'efficacité organisationnelle, les processus, les niveaux de qualité attendue ou les modalités de sous-traitance. Nous avons ainsi isolé 15 pistes de frugalité pour les services support (voir schéma page suivante).

L'apport premier de cette étude réside dans l'identification des impacts effectifs de chaque levier et de leurs conditions de mise en œuvre. Nous avons pu constater que les dirigeants mobilisent peu de leviers d'optimisation parmi le panel disponible. Ils se focalisent souvent sur les mêmes, y compris lorsqu'ils changent d'entreprise et de contexte.

15 leviers d'action pour assurer la frugalité

Disons-le nettement, les approches de rationalisation, inspirées de la transformation « à l'anglo-saxonne », sont pauvres, coûteuses socialement et souvent source de déception. *Lean management*, revue des processus, étagement des fonctions (corporate, centres de services, entités métiers et entités locales) et externalisation constituent pourtant 90% des solutions envisagées par les dirigeants en France pour limiter la croissance du coût des fonctions support. Or, des pistes alternatives plus efficaces existent.

Pour simplifier, les domaines fonctionnels (ressources humaines, finances, achats, communication, marketing, systèmes d'information, services généraux) disposent de deux voies de rationalisation : les modes de relations avec leurs partenaires internes et leurs structures.

La notion de « fonctions support », simples exécutantes, est très limitative. Mais elle témoigne bien du fait que ces entités sont en interface avec l'ensemble de l'entreprise, dans une logique de fournisseur auprès de clients internes. Bien entendu, chaque fonction support dispose d'activités normatives, où elle se positionne en « gardien du temple », en matière d'application de la législation sociale pour la DRH, de déploiement des règles comptables pour la DAF ou de respect des protocoles de sécurité pour la DSI.

Mais, pour l'essentiel, leurs prestations sont déterminées par un jeu de l'offre et de la demande avec les autres directions. Ceci conduit à explorer des voies de rationalisation très largement sous-exploitées. En premier lieu, la priorisation des demandes et des projets.

La priorisation et le niveau de qualité sont décisifs

Les Comex sont parfois très consommateurs de projets, d'études et de missions qui occupent la « bande passante » des services fonctionnels, générant une déprogrammation de certaines activités. Prioriser ces demandes ponctuelles, qui représentent plus de 20% de leur charge, est donc un enjeu. Roquette mise par exemple sur l'identification de *key projects* qui gouvernent les budgets et orientent les recrutements. Française des Jeux réunit sur deux jours l'ensemble des clients et fournisseurs internes et passe de 150 demandes à une quarantaine de projets effectifs.

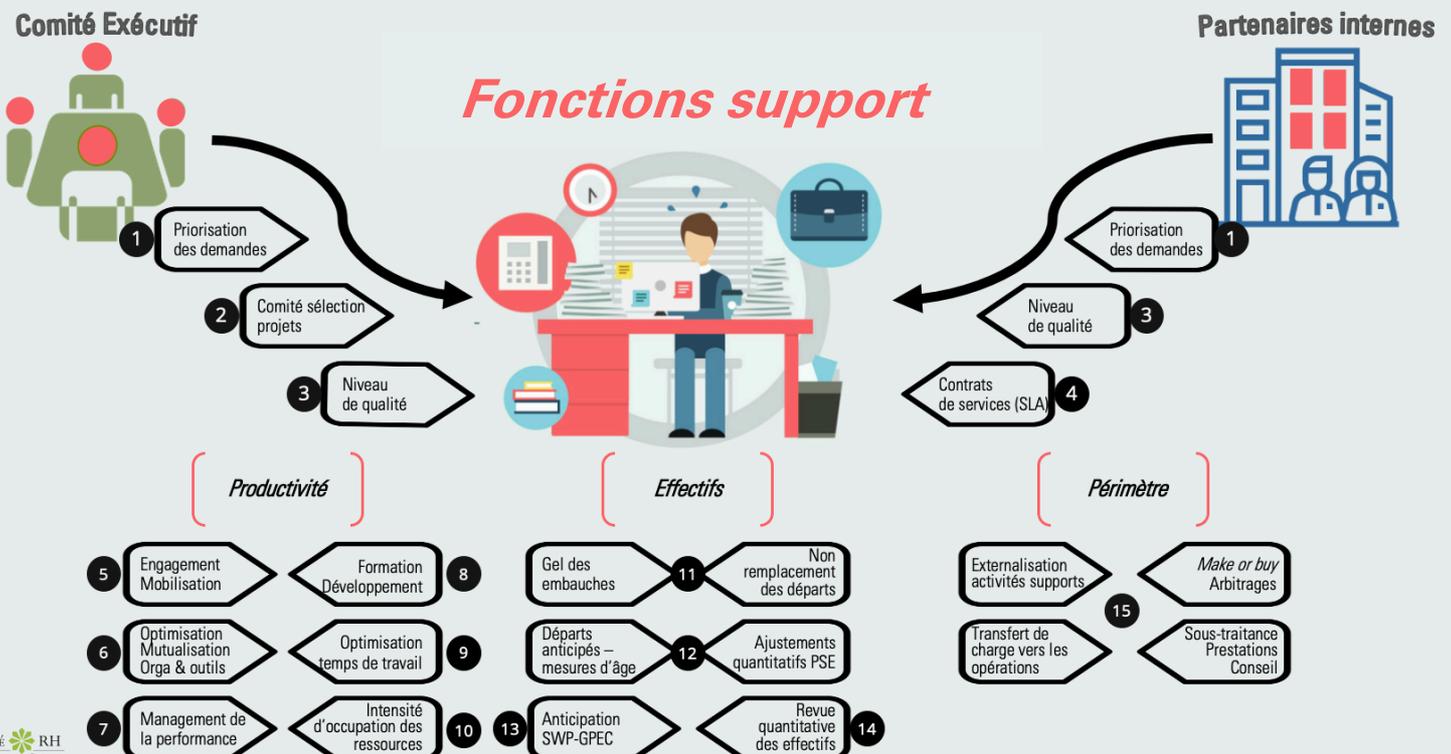
Par ailleurs, rares sont les entreprises qui ont défini le niveau de qualité attendu des prestations fonctionnelles. Certaines cultures d'entreprise entretiennent la logique du « toujours plus » générant une consommation de ressources supérieure aux besoins. Or, comme l'affirmait un dirigeant d'Apicil, « la sur-qualité conduit à une mauvaise allocation des ressources, à un gâchis et donc à de la sous-qualité ». Travailler sur le juste effort est un enjeu. Il s'agit de déployer des référentiels pour apprécier la conformité des livrables, désamorcer la « culture du parfait », développer le *feedback* en continu et éviter « l'effet tunnel ».

D'autres pistes efficaces à mobiliser

Certains leviers nous ont apparu trop peu utilisés :

- **Le taux d'occupation des ressources.** Faire en sorte que les heures travaillées soient utiles et efficaces est le « graal » des ressources humaines. Deux options existent : celle d'un management plus attentif aux livrables (eux-mêmes associés à un budget, en euros ou en temps) et celle de la mobilisation de chacun au travers de la confiance.
- **Les contrats de services internes.** Il ne s'agit pas de reproduire les complexes *Service Level Agreements* déployés par le passé. Mais de définir le niveau de qualité attendue et de préciser les rôles réciproques entre fournisseurs et clients, comme pour les recrutements, les achats ou le conseil juridique.
- **L'optimisation des temps de travail.** Le déploiement massif du télétravail permet aujourd'hui de redéfinir les horaires pour maximiser l'efficacité et la motivation, de préciser la souplesse à introduire sur les rythmes de travail, de définir les niveaux d'autonomie et de contrôle du temps de travail.
- **Le management de la performance.** Fixation d'objectifs précis, primes basées sur des indicateurs qualitatifs et quantitatifs : ces outils sont imparfaitement déployés dans les fonctions support.

IDENTITÉ RH EN ACTION



Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.