

LE RETOUR LÉGITIME DU LOCAL

Un constat s'impose depuis quelques années : pour définir les politiques, l'organisation, les processus, les priorités RH et les fonctionnements pertinents au sein des entreprises, les démarches de transformation partent de plus en plus souvent du niveau local, en relation avec le client final. C'est l'application du principe de subsidiarité.



Ce dernier consiste à transférer pour partie la prise de décision à ceux qui devront la mettre en œuvre *in fine*. La subsidiarité est l'un des principes de fonctionnement de l'Union européenne. Elle s'avère pleinement applicable au monde de l'entreprise. Elle permet de traiter les problèmes au plus près de leur origine, gage de solutions adaptées et d'optimisation des ressources.

Un principe à réactiver

Les projets de changement prennent en compte depuis longtemps le niveau local et ses acteurs, leur adhésion aux évolutions proposées par le Corporate et leur mobilisation dans la mise en œuvre. Raisonner selon le principe « *think global, act local* » n'est pas nouveau : il a connu son apogée il y a une quinzaine d'années au sein de groupes comme IBM, Coca-Cola ou Danone.

Une approche plus novatrice consiste à imaginer les évolutions nécessaires à partir du niveau local et à définir les rôles des niveaux plus larges (régionaux, nationaux ou mondiaux) sur la base des besoins explicités localement.

Il ne s'agit donc plus d'obtenir la caution locale pour des principes édictés au niveau du Groupe. Mais plutôt d'une recherche rationnelle et ouverte du bon « étagement », permettant d'organiser autour de l'acteur local les activités de l'entreprise.

Un puissant levier de transformation

Un leader du matériel électrique, confronté à une concurrence accrue, à la réduction de ses marges et à des niveaux de rémunération en décalage avec son marché, a choisi de redéfinir récemment le rôle du directeur d'agence, au cœur de sa stratégie de relance.

Un nouveau référentiel d'activité a été conçu pour cette fonction, puis toutes les fonctions de l'entreprise ont été réinventées autour d'elle. Avec une ligne de conduite : permettre au directeur d'agence de consacrer tout son temps à ses clients et aux leviers améliorant son compte d'exploitation. C'est ainsi que toutes les fonctions managériales de l'entreprise ont été repensées, chacune apportant une valeur ajoutée claire (expertise, conseil, animation) à l'échelon opérationnel.

L'intérêt renouvelé, particulièrement pour les RH

Ces modalités de transformation se multiplient actuellement, en particulier dans le B to C, en cohérence avec la logique de « pyramide inversée ». Celle-ci donne le pouvoir de décision à la base, s'appuie sur une organisation horizontale et place le reste de l'organisation, à son tour, au service des collaborateurs.

Agir ainsi est également pertinent lorsque l'entreprise veut améliorer la contribution des fonctions transverses. Parmi elles, les RH. Ainsi, des sociétés comme Vinci, Proxiserve ou Sonepar ont organisé les rôles de la DRH Groupe en s'interrogeant sur les besoins RH existants sur les chantiers.

Il s'agit non seulement de positionner les acteurs RH au plus proche des problématiques des managers (autrefois nommés « *business partners* ») ou des collaborateurs (« *people partners* »), mais aussi d'éviter que ne se développe une forme de technostucture qui guette toutes les organisations disposant de trois ou quatre niveaux voire davantage. Aucune fonction assurée par un collaborateur RH ne doit apparaître en doublon, un ou plusieurs étages plus haut.

Les principes de déploiement

Pour appliquer le principe de subsidiarité à l'ensemble de l'entreprise ou même seulement à la fonction RH, il s'agit de respecter quatre principes simples.

1. Analyser dans un premier temps l'expérience qui est proposée au client, à toutes les étapes de son parcours (expérience client globale, parcours digital, accueil physique, acte de vente, SAV, etc.). Les missions de l'échelon de proximité en seront directement déduites : ni plus ni moins que ce qui permet de répondre aux besoins des clients et de les fidéliser.
2. Questionner chacun des niveaux supplémentaires sur deux dimensions. Existe-t-il des besoins clients spécifiques qui apparaissent en passant d'un niveau de l'organisation à l'autre (plus de complexité des besoins, volumes traités plus importants, concurrents supplémentaires, etc.) ? Quelle est la valeur ajoutée qui légitime ce niveau (expertise, conseil, prestations pointues ou animation) ?
3. Ajuster les schémas organisationnels qui découlent de ces réponses, puis expérimenter en réel les nouvelles responsabilités définies au sein d'entités pilotes.

4. Mener ces tests dans la durée. Notre expérience nous a montré qu'il est nécessaire de conduire l'expérimentation au minimum sur une année pleine afin d'ancrer les nouvelles pratiques, tant la rigidité organisationnelle et les habitudes peuvent être fortes. C'est pourquoi les logiques de prototypage fonctionnent bien dans ce cadre, permettant aux acteurs de s'adapter progressivement à la nouvelle organisation.

Dirigeants, DRH ou conseil, nous oublions parfois le pouvoir de la proximité et la légitimité du niveau local. Il doit disposer d'une large latitude d'action, puisque c'est là que se crée la valeur autour du travail des salariés et de leur intelligence des situations.

L'application du principe de subsidiarité en entreprise est une opportunité, tant du point de vue de l'efficacité que du point de vue humain : il oblige, pour être fonctionnel, à faire confiance et à laisser les collaborateurs exercer autonomie et responsabilités. La nouvelle gouvernance que nous promovons, y compris dans notre dernier ouvrage, *Faut-il libérer l'entreprise ?* (Dunod, 2016), dessine plutôt une cité qu'une pyramide.

Nicolas Bourgeois, Directeur Associé d'Identité RH
Gilles Verrier, Directeur Général d'Identité RH

IDENTITE RH EN ACTIONS

Redonner le pouvoir aux agences de Proxiserve

LE BESOIN : après la sortie de Veolia il y a 5 ans, Proxiserve a fortement relancé son activité de chauffagiste et de plombier. L'entreprise souhaite désormais capitaliser sur ses capacités d'innovation auprès de ses clients, bailleurs HLM et particuliers, et renforcer encore la qualité du service assurée.

LA DÉMARCHÉ : alors que des politiques et des choix forts ont été posés au niveau national, les responsabilités des chefs d'agence, entrepreneurs locaux, sont redéfinies dans le sens d'un transfert fort de missions auparavant centralisées. La construction du référentiel des responsabilités et compétences du chef d'agence est suivie d'actions de développement de cette population.

LES RÉSULTATS : les résultats sont d'abord de nature économique, à travers l'évolution du chiffre d'affaires de chaque agence. La montée en compétences des chefs d'agence, combinée à une distribution d'actions conditionnée aux résultats locaux, a un fort effet d'accélération sur une partie des agences.

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.