

RÉDUIRE LES COÛTS DE LA FONCTION RH ? ETHNOGRAPHIE DE LA MISE EN PLACE D'UN CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS RH DANS UNE MULTINATIONALE

ETHNOGRAPHIE
DANS L'ENTREPRISE

Cet article (qui est extrait d'une thèse en cours) décrit et s'interroge sur les conditions de réussite d'une réorganisation de la fonction « Personnel » dans un groupe international. L'objectif de cette réorganisation est de réduire les coûts d'administration du personnel grâce à la mise en place d'un Centre de Services Partagés en charge de la paie et de la gestion administrative du personnel. La doctorante est cadre dans les services du personnel de l'entreprise étudiée. Son enquête de type ethnographique s'appuie sur le corpus des documents en usage dans l'entreprise. La narration des étapes de ce changement permet de voir comment une décision inspirée par des consultants internationaux est supposée réduire rapidement les coûts. L'analyse met en évidence les difficultés et les embarras qu'entraîne la mise en œuvre du modèle préconisé, les formes d'adaptation développées par les acteurs sur le terrain et les diverses tentatives de créer un nouvel équilibre organisationnel viable.

Par **Nathalie MÉRAI***

* Doctorante, EHESS.

LA PROBLÉMATIQUE DE LA RÉDUCTION DES COÛTS DE GESTION DU PERSONNEL

Depuis les années 2000, en France, les démarches d'externalisation d'activités de gestion du personnel se sont développées, et elles se sont même intensifiées (TAÏEB, 2005 ; LACOMBE, 2011), tandis que dans d'autres secteurs (restauration, entretien, informatique), ce modèle existe depuis longtemps. En Europe, les crises économiques successives ont entraîné une forte pression sur les coûts dans tous les secteurs de l'entreprise, y compris dans la fonction Ressources humaines. Alors que les membres de ces services représentaient en termes de cible 1 % des effectifs de l'entreprise dans les années 2000, l'objectif passe aujourd'hui à seulement 0,4%, voire 0,3 % dans les groupes internationaux les plus avancés (GILBERT et *al.*, 2012).

Les tentatives de rationalisation des coûts d'administration du personnel peuvent aboutir soit à l'externalisation complète de ces tâches vers un sous-traitant, soit à la création d'une filiale contrôlée à 100 % par l'entreprise cliente. On parle alors d'un centre de services partagés interne (CSP), et c'est cette option qui a été choisie dans le cas que nous étudions.

Les missions d'un CSP, qui varient selon les entreprises (LACOMBE, 2011), impliquent la mise en place d'un contrat avec l'entité cliente. Le statut d'un CSP interne est très spécifique : a) normalement centre de profits, il a dans la réalité surtout vocation à équilibrer les charges et les prestations ; b) de ce fait, il est souvent mis en concurrence avec des prestataires externes ; c) il n'est pas une opération de centralisation, car le contrôle relève des entités clientes. C'est donc un cas atypique puisqu'il ne s'agit ni d'un recours à la hiérarchie ni d'un recours au marché (DUMOULIN et *al.*, 2001). C'est une forme hybride, de par la centralisation des ressources et des activités

de gestion administrative et la décentralisation de la décision et du contrôle (MEIJERINK, 2013).

Les motivations présidant au choix d'organisation (externalisation ou création d'un centre de services partagés) sont généralement de deux ordres : a) la réduction des coûts administratifs et l'accroissement de l'efficacité des services rendus, b) la transformation de la fonction RH pour lui permettre de s'occuper d'activités plus stratégiques. Dans la majorité des cas, il s'agit avant tout de réaliser des efforts de productivité (SETH & SETHI, 2011). Certains auteurs considèrent le centre de services partagés (en comptabilité) comme une étape vers l'externalisation (DUMOULIN et *al.*, 2001), mais l'évolution peut être en sens inverse, si l'expérience n'est pas concluante.

LA MISE EN PLACE DU CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS RH

En 2008, la direction RH du groupe international étudié décide de transformer le service de paie et gestion administrative du personnel en un CSP (appelé le Centre Administratif). Elle est aidée en cela par un grand cabinet de conseil. L'objectif est de faire évoluer le rôle de la fonction RH, mais aussi, et surtout, de réduire le coût moyen par salarié de la gestion administrative.

Intégrée dans l'équipe RH (1) d'une des branches (voir schéma 1) et située entre le groupe et les filiales (2), l'enquêtrice est à la fois « cliente » du Centre

(1) L'équipe RH est composée d'environ 20 personnes. Son rôle est de déployer les politiques Groupe et d'organiser les dispositifs de gestion des RH au périmètre de la branche.

(2) Les filiales de la branche représentent au total un peu plus de 10 000 personnes. Elles couvrent des métiers de production, de commercialisation et de maintenance. Chaque filiale dispose d'une équipe RH.

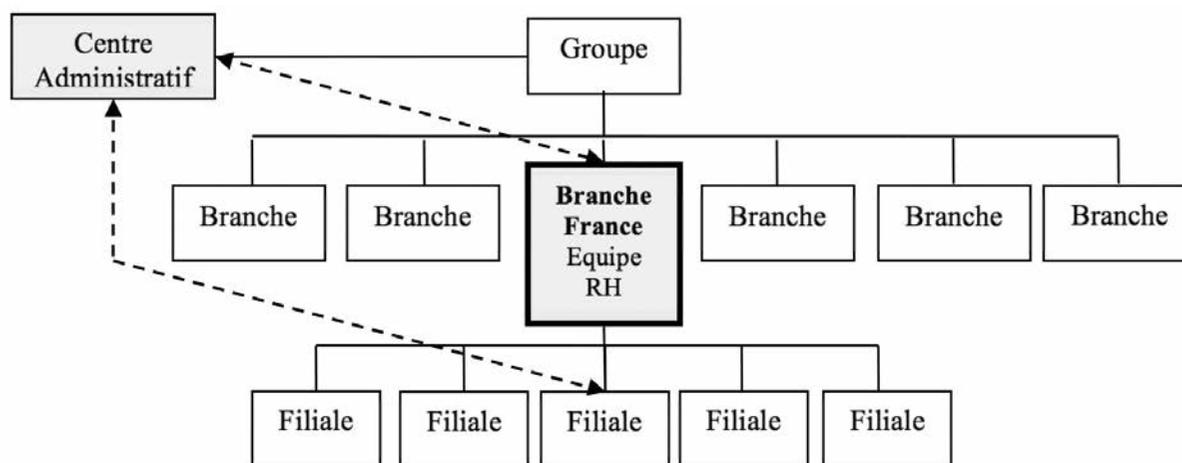


Schéma 1 : Organisation du groupe.

Administratif et en charge de son contrôle (en particulier du suivi des coûts) pour le compte du DRH « branche ».

Cette position présente quelques biais, mais elle permet de reconstituer avec précision l'histoire de ce projet. Le travail de mise en récit, qui favorise la distanciation avec le terrain, nous aide à comprendre comment, dans une situation source de tensions et de confusion, l'équipe RH et les gestionnaires RH parviennent à s'arranger avec ce nouveau mode d'organisation qui leur est imposé. L'analyse met en évidence les étapes de ce changement ainsi que les formes d'adaptation développées par les acteurs : coopération, adaptation des processus, modification de l'organisation, tentatives diverses visant à créer un nouvel équilibre organisationnel viable.

LE POINT DE DÉPART : LA PRÉVALENCE D'UN MODÈLE CONTROVERSÉ

Fin 2008, une grande enquête a été menée dans le groupe afin de connaître les coûts de fonctionnement de la gestion du personnel à des fins de comparaison avec ceux d'autres entreprises. La direction RH groupe a demandé à toutes les filiales de lui transmettre des informations chiffrées sur les effectifs et les coûts de fonctionnement des équipes RH (dépenses de formation, de recrutement, informatique...). Ce travail, auquel nous avons participé, a été particulièrement long et complexe, car il consistait à collecter et à analyser des informations souvent disparates, à les ventiler par domaine d'activité (formation, recrutement, paie...) et à les saisir dans un fichier informatique.

Cette enquête a été réalisée à la demande du cabinet « Hackett » (3), un cabinet américain spécialisé dans le *benchmarking* et la promotion des *best practices*. Ce cabinet définit des pratiques d'entreprise dites « de classe mondiale ». Il recommande à ses clients de s'en inspirer pour améliorer leurs performances, en particulier pour réduire leurs coûts.

Hackett a remis à la direction du groupe en décembre 2008 un rapport de 40 pages intitulé *Benchmark and Strategic Transformation Plan*. Ce document présente la méthodologie du cabinet, qui s'appuie sur 4 *inputs* : le *benchmark*, les interviews, l'enquête auprès de *stakeholders* (finance, achat, RH) et des *focus groups*.

En page 14 de son rapport, le cabinet explique les facteurs qui permettent aux entreprises de la *World class* d'améliorer leurs performances. Les *World class organizations* ont choisi de développer l'*outsourcing* ou les

services partagés, en particulier pour ce qui concerne la gestion des problèmes de santé, de retraites, de rémunération, de *reporting* et de *compliance*, c'est-à-dire de respect de la réglementation en vigueur. Selon ce cabinet, l'*outsourcing*, c'est-à-dire l'externalisation de ces activités, contribuerait non seulement à réduire les coûts, mais aussi à améliorer l'efficacité et la qualité des services rendus et leur capacité à s'adapter en fonction des évolutions stratégiques de l'entreprise. Il s'appuie pour dire cela sur des études qui montrent la corrélation entre accroissement des profits, management des talents, management de la performance et mise en place de systèmes d'information. Externalisation des tâches administratives et informatisation permettraient aux « meilleurs *performers* » d'investir davantage dans le management des talents. Le document présente les deux solutions en les plaçant sur un même plan, sans expliciter les différences entre elles.

La page 23 du document paraît avoir été la source d'inspiration pour la direction RH du groupe dans l'élaboration de la nouvelle organisation de la fonction Ressources humaines qui a été adoptée peu après par le groupe pour l'ensemble de ses activités en France. On y lit que les *world class HR organizations* sont composées de 4 départements : les fonctions centrales, les centres de services partagés, les centres d'expertise et les HR *business partners*, qui sont, sur le terrain, au plus près des « besoins du *business* ».

À l'occasion d'échanges informels, nous partageons avec des cadres RH d'autres branches un même constat : le rapport du cabinet s'appuie sur un *benchmarking* réalisé auprès de groupes de culture anglosaxonne aux organisations et aux pratiques de gestion RH différentes. Le problème est qu'à la différence d'autres grandes entreprises, le groupe est très décentralisé et ses activités de gestion RH sont réparties entre les différents niveaux de l'organisation. La comparaison avec d'autres groupes souvent très centralisés était donc problématique. À cet argument s'ajoute le recours aux seuls indicateurs d'effectifs RH et de coûts, jugés trop simplificateurs, car ils ne prennent pas en compte l'étendue et la nature des tâches réalisées. Prévoir une réduction de coûts sur cette base paraissait donc *a priori* difficilement envisageable pour les collègues des filiales ayant participé à cette enquête. D'autre part, le mode d'organisation proposé était considéré comme peu applicable de manière uniforme à l'ensemble des entités du groupe. C'est pourtant sur la base de ce rapport qu'un programme de transformation de la filière RH est décidé, en juin 2009.

Avant cela, le DRH groupe demande par courriel à ses interlocuteurs (les DRH de branche) de réagir à la proposition figurant dans sa note concernant « la démarche d'amélioration de la performance de la fonction RH issue des travaux réalisés avec Hackett ». La note qu'il diffuse fait état des divergences de vues

(3) Hackett est un cabinet américain fondé en 1991 spécialisé dans le conseil stratégique et opérationnel. Il est leader dans le *benchmarking* et le conseil en matière de transformation des services.

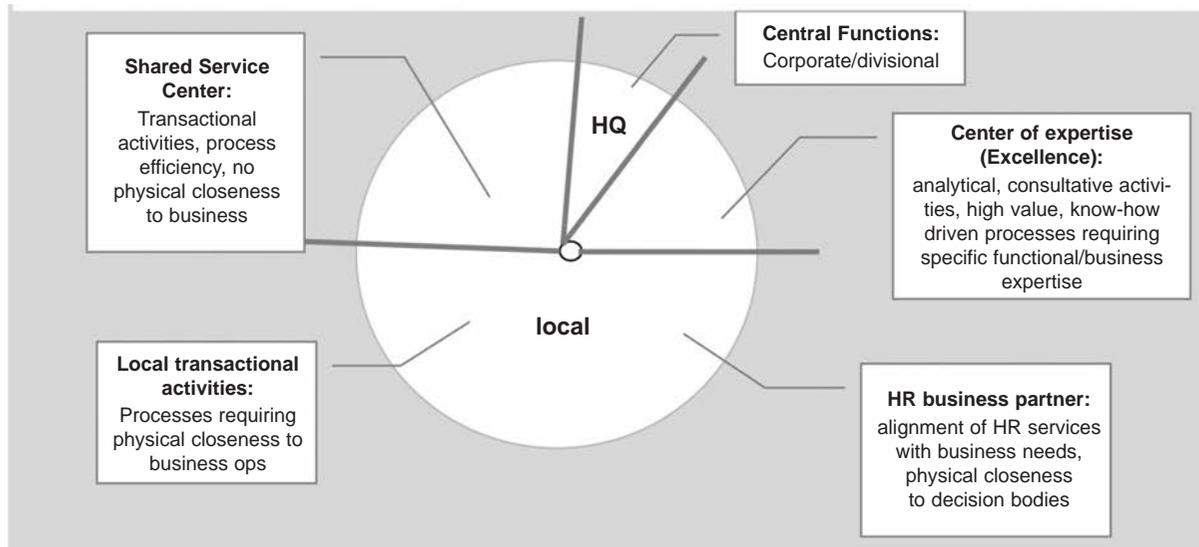


Schéma 2 : Extrait du rapport Hackett – Modèle d'organisation de la fonction RH adapté par nos soins

exprimées par des DRH de branche :

« Le constat (...) est que la démarche Hackett et les propositions de cibles qui en sont issues ne sont pas complètement partagées en l'état par la filière. Des raisons de méthode, de validation des résultats du diagnostic par les entités et, de manière plus fondamentale, une remise en cause des modèles organisationnels (Centre de services partagés/centre d'expertise et cibles communes à l'ensemble des branches proposées dans les scénarios de changement) en sont à l'origine (...) »

Un point de convergence ressort :

« L'objectif commun recherché d'amélioration de la productivité et de l'efficacité des ressources RH (avec un gain de l'ordre de 10 à 15 % des coûts actuels de la fonction d'ici 3 à 5 ans sur les trois domaines RH que sont : la [paiement/gestion administrative/gestion des temps], le recrutement et la mobilité, la formation et leurs incidences en matière de SI [système d'information]) n'est pas remis en cause »

Incontestablement, ce projet divise, comme le montre l'extrait d'un mail adressé par un DRH à l'attention de la direction RH du groupe :

« Je veux bien fonctionner sur le mode que tu proposes pour en sortir...

Je suis persuadé que cette démarche ne produira pas de fruits intelligents et nous consommera énormément d'énergie.

(...)

Je dois tenir compte de la situation particulière de [xx] : soit c'est une démarche qui va finalement devenir "métier" (...) et alors laissons les gens travailler et s'organiser et demandons-leur simplement des engagements d'économie et de résultats (ce que je fais avec le programme [xx]). Soit c'est une démarche groupe, et j'ai un vrai problème (...). »

De son côté, le DRH France s'exprime auprès de son équipe proche en ces termes :

« Alors, respirez un grand coup ! C'est lourd, certes, mais essentiel, car [c'est] l'occasion d'améliorer la connaissance de nos coûts RH (...), et donc d'accroître encore et toujours notre crédibilité ».

À l'issue de ces débats, une première décision est prise par la direction RH du groupe en juin 2009, sur le périmètre d'application du centre de services partagés, quatre domaines d'activités principaux sont ainsi retenus : paie, recrutement, mobilité et formation.

UN PROGRAMME DE TRANSFORMATION RH

Sur la base de cette décision, un programme de transformation de la filière RH s'engage, il est fondé sur la redéfinition des rôles de la fonction RH et sur de nouveaux outils. Ce programme définit 3 grands rôles : ceux des RH *business partner*, ceux des centres de services partagés et ceux des centres d'expertise. Il précise que l'objectif de réduction associé permettrait au groupe d'atteindre un coût inférieur à celui des sociétés comparables, et aussi :

« D'améliorer durablement la performance de la fonction RH au sein du groupe, de mettre en place des organisations CSP alignées avec les valeurs du marché et la gouvernance du groupe, de se doter d'outils SIRH [système d'information RH] intégrés et en libre-service performants ».

Mais tout cela suppose de « repenser les rôles et les responsabilités des gestionnaires RH (...) et [d'envisager] le déploiement de nouveaux outils à destination de la population RH et des managers ».

Pour mettre en place le Centre Administratif, une méthode de travail est définie par la direction RH du groupe : un directeur de programme rattaché à la direction RH est nommé et des *project managers* sont

chargés du suivi des quatre domaines concernés. La direction du « programme » assure, quant à elle, la coordination et le suivi des travaux : elle définit des modèles communs de gouvernance et de délivrance de services partagés de paie et de gestion administrative. Un correspondant « relais » est désigné dans chaque branche. Son rôle est de participer à la définition de la cible organisationnelle et des *process*. Le « programme » est piloté par un « directoire » présidé par la direction RH groupe et composé de l'ensemble des DRH de branche, du directeur de programme et d'autres responsables de la direction RH groupe (développement, rémunération...). Une date-cible pour la mise en place de l'organisation doit être communiquée par les branches. Un deuxième cabinet de conseil en management (4) est désigné par la direction RH groupe pour aider pendant quelques mois au démarrage des activités du *Centre Administratif*.

La gouvernance du projet est organisée à partir de trois comités qui se réunissent tous les trois ou quatre mois : le comité stratégique qui donne la direction d'ensemble et décide des évolutions d'organisation, le comité tactique qui pilote le contrat de service et réalise des arbitrages sur des évolutions mineures, et le comité opérationnel qui suit la qualité de la prestation et rend compte des dysfonctionnements.

Mais la coexistence de ces comités entraîne beaucoup de confusion. Les participants ne savent pas toujours à quel niveau les décisions se prennent. L'information ne circule pas ou mal entre ces instances. La France, un des plus gros « clients », devient le pilote du projet. Un membre de l'équipe RH est désigné pour assurer le suivi de tous ces travaux.

Un des volets du programme est la redéfinition de la répartition des tâches. Un état des lieux réalisé en 2008 a mis en évidence une confusion des rôles entre le *Centre Administratif* et les filiales, une répartition des responsabilités peu claire, des tâches effectuées par le *Centre Administratif* à la place du client, des tâches réalisées à la fois par les deux, du temps passé par les gestionnaires RH à contrôler les données issues du *Centre Administratif*, des prestations variables selon les clients et non standardisées. Dans la nouvelle organisation, le *Centre Administratif* se recentrera sur ses activités cœur de métier, les gestionnaires RH des entités reprendront la gestion de la relation salarié-employeur (au sens contractuel du terme).

En avril 2010, cette répartition des rôles se précise. Du côté du *Centre Administratif*, les échanges avec les « clients » (les gestionnaires RH) sont peu à peu standardisés. Une nouvelle « plateforme de contact » se met en place, ainsi qu'un centre d'appels doté d'un numéro de téléphone unique. En parallèle, la remise à plat du système d'information est entreprise.

(4) Il s'agit du cabinet Accenture, entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation.

Transitoirement, un « clone » est mis en place (c'est-à-dire un dédoublement du système de paie), le temps de préparer l'implantation du nouvel outil. Ce dernier, qui est présenté par le responsable du *Centre Administratif* comme devant faciliter la gestion du personnel, voit le jour début 2011.

ENTRE TENSIONS ET ADAPTATION

Au cours de l'année 2011, la question de la répartition des tâches entre le *Centre Administratif* et les entités clientes fait débat. Lors d'une réunion avec les DRH à propos de l'évolution future des effectifs RH, le ton monte. Un DRH dit qu'il faut d'abord regarder comment s'opère la répartition des rôles, qu'il ne faut pas se « faire avoir » sur le sujet et que le « *Centre Administratif se décharge de certaines tâches sur les entités* ». La polémique s'est amplifiée lorsque le responsable du *Centre Administratif* a décrété le transfert de la rédaction des courriers administratifs aux entités, alors que ce travail était jusqu'alors réalisé par son équipe. Colère du DRH : « *Mes équipes sont au taquet, aujourd'hui et [ils] ne peuvent plus prendre en charge d'autres tâches* ». Réponse du collègue : « *Oui... Mais il vaut mieux savoir dans quelle direction on souhaite aller... Ensuite, on pourra voir de quelle manière régler ces problèmes-là* ». Ainsi, en dépit de la gouvernance mise en place, des décisions sont prises en dehors des comités.

Les outils et procédures changent. La mise en place du centre d'appels est mal vécue par les salariés et les gestionnaires RH, car elle dépersonnalise la relation. Le nouveau bulletin de paie décidé par le *Centre Administratif* à l'occasion du changement d'outil sème le trouble. Malgré l'information déployée auprès des entités, les salariés comme les gestionnaires RH se plaignent de ne plus rien comprendre à leur bulletin. Ce qui commence à irriter, c'est la rationalisation des procédures d'échange avec le *Centre Administratif* qui exige d'employer des formats de fichier standardisés différents de ceux utilisés, induisant de ce fait un travail supplémentaire pour les gestionnaires RH. C'est aussi le raccourcissement des délais et le manque de souplesse dans les plannings de paie (par exemple, aucune information ou correction de paie ne peut être transmise après le 5 du mois). Les interfaces du nouveau système de paie avec les autres outils sont source d'anomalies, ce qui entraîne un lourd travail de contrôle de la part des gestionnaires RH.

Mais par-dessus tout, c'est la dégradation de la qualité perçue par les « clients » qui cristallise la tension. Pris par le temps ou n'ayant pas encore adopté les bons réflexes, les gestionnaires RH ne prennent pas la peine de formaliser les anomalies dans le *workflow* qui permet les échanges avec le *Centre Administratif*.

À titre d'exemple, un fichier destiné à la revue

annuelle des salaires est envoyé aux gestionnaires RH. Un jour, l'une d'elles nous dit :

« Tu te rends compte ? Il faut revérifier toutes les informations pour chacun des salariés, alors que ce sont eux qui traitent la paie !... L'échelon n'est même pas cohérent avec le salaire qui est indiqué ! La date d'ancienneté est postérieure à la date effective d'arrivée dans l'entité... Et lorsque l'on fait des corrections, celles-ci ne sont pas prises en compte... ».

Cette situation est classique de toute remise en place d'un nouveau système d'information, mais elle s'ajoute ici aux divers changements en cours dans l'organisation RH.

Sans doute en raison des tensions liées à cette situation, le responsable opérationnel des équipes du *Centre Administratif* part. Il est remplacé temporairement par un « manager de transition » détaché par un cabinet extérieur le temps de recruter son remplaçant. Fin 2011 et début 2012, la situation est assez confuse. Les clients sont mécontents et la tension est palpable avec le responsable du *Centre Administratif*. Alors que pour les clients la dégradation de la qualité est patente, le responsable du *Centre Administratif* estime de son côté que les indicateurs qualité sont corrects et rejette la responsabilité des difficultés sur les gestionnaires RH en fonction dans les entités, qu'il considère incompetents.

Mécontente de la prestation, la direction RH France envisage de faire appel à un prestataire externe. Mais cette solution s'avère difficile à mettre en œuvre des points de vue politique et pratique. Malgré tout, la tension finit par retomber, comme si chacun avait pris conscience qu'il ne servait à rien d'en rajouter. Les gestionnaires RH en arrivent à se dire, en parlant des équipes du *Centre Administratif*: « Ils font ce qu'ils peuvent. »

Et puis, il vaut mieux pouvoir compter sur elles pour résoudre les problèmes. Pour contourner l'obstacle des dates butoirs, par exemple, la seule solution est d'expliquer les contraintes des clients et de s'arranger avec l'interlocuteur du *Centre Administratif* afin que celui-ci accepte de recevoir les informations après le délai officiel (ce que nous avons pu expérimenter, et ce, à plusieurs reprises, lors de nos échanges avec le *Centre Administratif*).

ÉVOLUTION DES PARTIES PRENANTES ET TENTATIVE DE CLARIFICATION DU PROJET

Les relations entre le *Centre Administratif* et les clients internes sont formalisées au travers d'un « *service legal agreement* » et de conventions. Ces documents formalisent les engagements et la qualité de la prestation du *Centre Administratif* examinée à partir d'indicateurs. Mais en raison de la tension, la signature du contrat par la direction RH de la branche est repoussée. L'annonce (courant 2012) par le *Centre Administratif*

d'une augmentation des coûts, après une année de réduction de ceux-ci, accroît la tension. Le DRH et le responsable de la performance de la branche récemment créée - à laquelle la France est rattachée (5) - s'emparent du sujet. L'engagement d'une diminution des coûts avait pourtant été pris à la mi-2011 par le responsable du *Centre Administratif*. Lors d'une réunion avec les DRH (à laquelle nous l'avions convié), il avait présenté les évolutions des prestations et la réduction des coûts.

Cet engagement est d'autant plus important qu'un rapport réalisé par le groupe en 2011 avait déjà relevé le coût excessif du *Centre Administratif*:

« (...) des coûts d'environnement élevés, des pratiques administratives lourdes et des contraintes liées à des statuts particuliers, une difficulté d'harmonisation des pratiques et des processus entre les différentes entités utilisatrices de ce *Centre Administratif*, des systèmes d'information pas assez automatisés, un faible développement des outils RH les plus performants (self-service RH pour les salariés et managers) expliquent le coût élevé du *Centre Administratif* ».

En effet, à la complexité de la législation du travail française viennent s'ajouter, dans cette partie de l'entreprise auparavant entreprise publique, des règles particulières et complexes.

Devant cette situation, en 2012, le DRH de la nouvelle branche demande à la France de lui transmettre une étude sur l'évolution des coûts du *Centre Administratif* sur la période considérée. Nous réalisons cette étude, qui montre qu'après une réduction du coût moyen par salarié entre 2010 et 2011 qui a permis de générer une économie dans les dépenses RH d'environ 300 000 euros, ce coût augmente à nouveau en 2012.

Des démarches sont alors entreprises pour renégocier le contrat. Une note à l'intention du responsable du *Centre Administratif* est rédigée par la direction RH France, dans laquelle il est demandé expressément une réinternalisation de certaines tâches et une réduction des coûts argumentée sur la base de *benchmarks* internes et externes au groupe (voir l'encadré de la page suivante).

Au cours de l'été 2012, un audit du *Centre Administratif* est lancé par le groupe, il donne lieu à une restitution devant l'ensemble des parties prenantes : direction RH groupe, clients, responsable du *Centre administratif*. Mais il n'a aucun impact sur l'évolution de la situation. Une nouvelle directrice du projet est nommée auprès de la direction RH groupe. Jusqu'à la fin de l'année 2012, plusieurs réunions ont lieu pour tenter de définir les axes d'amélioration, cla-

(5) En 2012, une nouvelle branche est créée (branche Europe), dont la France fait partie. Un niveau supplémentaire est créé entre les filiales du pays France et le groupe.

Extrait de la note

Actions proposées :

- Nous demandons pour [l'entreprise] que le [Centre Administratif] se recentre sur son cœur de métier : la paie.
- Nous repartons de la raison d'être du [Centre Administratif] : industrialisation des activités administratives et volumétriques à une maille suffisante et identification d'un centre de compétence partagé sur la GA [gestion administrative] et la paie des salariés. Aussi, la gestion de nos salariés doit-elle être vue d'une manière globale en liant la partie administrative (contrat de travail, événements professionnels, familiaux,...) et la mise en paiement qui en est la contrepartie.

rifier le rôle et les interfaces avec le *Centre Administratif* et renégocier les conditions financières. Sans succès : le *Centre Administratif* campe sur ses positions.

Fin 2012, alors que la situation est au *statut quo*, la direction RH France envisage une adaptation du modèle du *Centre Administratif* au sein du périmètre France. Dans le prolongement de la note rédigée quelques mois plus tôt, un pôle administratif interne à l'équipe RH est imaginé pour assurer l'interface avec le *Centre Administratif*.

De manière surprenante, la nouvelle organisation RH projetée pour la France ressemble à bien des égards à celle présentée en 2008 dans le rapport Hackett...

LA CRÉATION D'UN NOUVEL ÉQUILIBRE ORGANISATIONNEL

Cette description de la situation nous permet de mettre en évidence les différentes étapes du processus de transformation et le positionnement des acteurs au cours de son déroulement. Elle montre la complexité de ce changement à la fois lent, multiforme et cumulatif.

Ce premier résultat confirme les travaux existants (LANGLEY et DENIS, 2008). Le processus de transformation apparaît *désintégratif* et source de confusion. La méthode initiée - le mode « projet » - bouscule l'organisation en place, de même que le modèle du *Centre Administratif*. La multiplication des instances de discussion crée de la confusion, à tel point que nous nous interrogeons sur l'intérêt de cette démarche. Cette logique a-hiérarchique nouvelle fait penser au fonctionnement de type hétérarchique analysé par Stark (2009). Le concept d'hétérarchie (développé par les

neurobiologistes pour décrire une organisation non hiérarchique) désigne une organisation qui repose sur la mise en réseau de personnes collaborant à un même projet sans en partager la même vision ou la même évaluation et sans qu'aucun « chef » coordonne le projet. Ces relations d'interdépendance qui traversent aujourd'hui les organisations dans un processus de collaboration complexe seraient source d'innovation économique. Il est cependant difficile de considérer notre cas comme une forme hétérarchique. Malgré l'expression et les débats que le modèle du CSP génère, la logique quasi hiérarchique du *Centre Administratif* tend à s'imposer aux « clients ».

Cette période est à la fois mouvementée et peu évolutive. Les multiples changements qui se produisent, avec leur dynamique propre, font penser à un mouvement perpétuel (ALTER, 2010), dans lequel tout bouge en même temps : les personnes, les situations, les dispositifs de gestion. Alors que le projet vise à rationaliser l'organisation de la gestion administrative du personnel, une certaine confusion dans la prise de décision est ressentie par les membres de la fonction RH et par le client final, le salarié. Ils perçoivent un décalage entre les intentions et ce qui se passe réellement « sur le terrain ».

Porteuse de contradictions, comme le souligne Rondeau (2008), une telle situation de changement a pour conséquence de faire « réagir » les gestionnaires RH. Deux groupes d'acteurs s'opposent : d'un côté, des décideurs (le groupe et, d'une certaine manière, le *Centre Administratif*) et, de l'autre, ceux qui doivent mettre en place ce changement (l'équipe RH et les gestionnaires RH des entités).

Quatre phases représentatives de leur rôle peuvent être distinguées :

- a) une phase de questionnement et de débats au plus haut niveau de l'organisation (le groupe) sur le sens et la pertinence de ce programme de transformation qui aboutit à l'élaboration d'un compromis sur les domaines d'application du modèle de CSP ;
- b) une phase de mise en place pendant laquelle les débats se poursuivent au niveau des entités sur les conséquences organisationnelles de la décision et où se discutent la répartition des tâches et les marges de manœuvre. L'enjeu est d'éviter un report d'activités dans les équipes RH des entités et d'obtenir une réduction des coûts ;
- c) une phase de fonctionnement perturbé au cours de laquelle nous assistons à des ajustements locaux ;
- d) enfin, une phase de renégociation infructueuse qui conduit à la recherche par les clients d'une solution organisationnelle plus efficace.

Impliqués dans la mise en œuvre du changement, les acteurs souhaitent mettre de la rationalité dans ce projet qu'ils perçoivent comme confus et ne correspondant pas à leurs attentes. Les nouveaux modes de fonctionnement introduits par le *Centre Administratif*, qui s'apparentent à la régulation de contrôle

(REYNAUD, 1988), entraînent des discussions et des négociations sur ce qui relève du rôle de chacun. Notre étude rejoint les constats de Davis-Blake et *al.* (2009) sur les transformations qu'entraîne l'*outsourcing* (un mode d'organisation proche d'un CSP) sur la nature du travail, les relations de travail et les organisations.

Face aux nouvelles procédures trop contraignantes, se mettent en place, notamment en phases 2 et 3, des formes de coopération plus ou moins « spontanées » proches d'une régulation autonome (REYNAUD, 1988) : rapprochement entre la France et la nouvelle branche pour faire valoir le point de vue des clients, coopération spontanée entre des gestionnaires RH et les équipes du *Centre Administratif* pour identifier les difficultés et trouver des solutions. Cet élément constitue un deuxième résultat de cette étude : le déterminisme relatif des dispositifs de gestion déployés et le manque d'effectivité de la maîtrise et du contrôle qu'ils sont supposés engendrer (BOUSSARD, 2008).

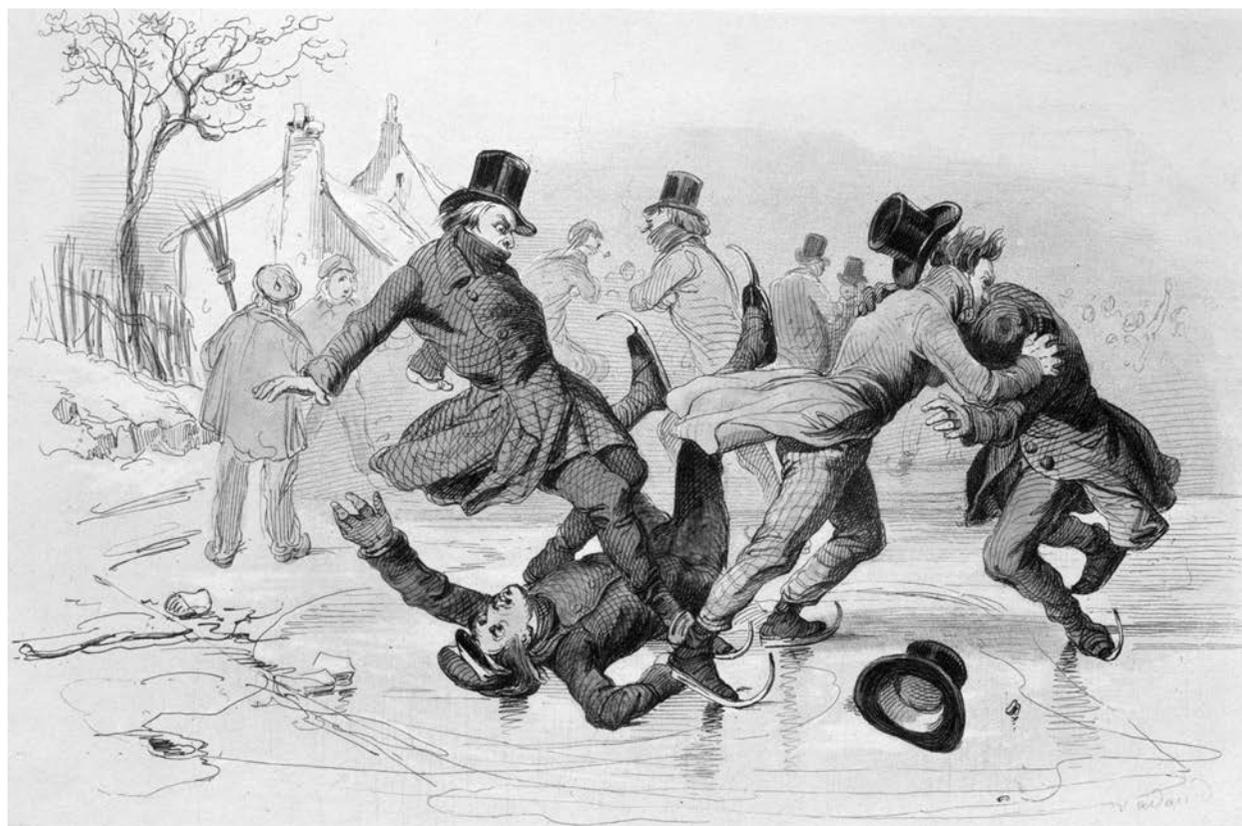
Aucune issue satisfaisante n'ayant pu être trouvée, les clients décident alors de revoir l'organisation. Une alternative externe au groupe est d'abord envisagée. Puis, une solution interne est trouvée : ce sera l'introduction d'une nouvelle équipe administrative en France pour assurer l'interface entre les entités et le *Centre Administratif*.

Ainsi, malgré les contraintes imposées par la situation de changement, l'équipe RH et les gestionnaires RH s'adaptent. Le processus de transformation RH est lui-même modifié par le contexte et les acteurs qui mettent en place la transformation. C'est l'idée de changement situé dans un contexte et endogène, car transformé par celui-ci (LANGLEY, 2008).

CONCLUSION : ÉQUILIBRE ET SURVIE DE L'ORGANISATION

Trois ans après le début du programme de transformation, malgré les ressources déployées, l'objectif de réduction des coûts n'est pas atteint et cela entraîne des renégociations difficiles. Le programme est mis en œuvre grâce à des adaptations réalisées par les membres de la fonction RH qui parviennent, dans l'action et dans l'échange, à trouver des solutions à travers la coopération et des évolutions d'organisation.

C'est sans doute une réflexion insuffisante sur les conditions d'application de ce modèle externe (qui s'apparente à une mode managériale (MIDLER, 1986)), à laquelle s'ajoutent l'extrême complexité des règles de gestion et l'adaptation au contexte organisationnel de cette grande entreprise, qui explique les flottements observés. Cela confirme les écrits de



« Équilibre et survie de l'organisation : Trois ans après le début du programme de transformation, malgré les ressources déployées, l'objectif de réduction des coûts n'est pas atteint et cela entraîne des renégociations difficiles. », « Les plaisirs de l'hiver », gravure colorée de Victor Adam (1801-1866), collection privée.

Taskin et *al.* (2011, p. 110) : le contenu du changement ne peut être dissocié de son contexte. Dans ces conditions, il n'est pas étonnant que l'application d'un schéma d'organisation importé des États-Unis, où les règles sont plus souples et moins complexes, n'entraîne pas la baisse de coûts escomptée. Cependant, l'intervention du cabinet international a peut-être eu un autre effet, plus indirect et insidieux, en affaiblissant la légitimité des règles et des normes de gestion françaises qualifiées « d'inefficaces » à la suite de comparaisons internationales.

La confusion perçue par les acteurs favorise la recherche de nouvelles solutions. Cela va dans le sens des travaux de Beunza et Stark (2003) : dans les situations de tension ou d'incertitude, « *la diversité des liens et des moyens accroît la probabilité pour que les interactions, à travers des "frottements créatifs" et des "frictions génératrices", produisent des solutions inattendues* » (2003, p.193). Tout se passe comme si, face à la déstabilisation produite par le changement, les acteurs recherchaient des solutions susceptibles de permettre à l'organisation de survivre et d'être efficace. Cela conforte la théorie développée par Barnard (1938), pour qui la coopération est une des conditions de réussite de l'entreprise. On peut tout de même se demander si tous ces efforts d'adaptation à des décisions mal préparées et imposées d'en haut sont véritablement source d'innovation ? Plusieurs questions se posent, à l'issue de cette étude, qui mériteraient d'être investiguées : si les dissonances sont à l'origine d'un avantage compétitif pour l'entreprise, une organisation peut-elle durablement fonctionner avec celles-ci ? L'énergie qu'elles consomment, le stress qu'elles génèrent ne risquent-ils pas de la menacer ? En quoi ces dissonances sont-elles véritablement source d'innovation ? ■

BIBLIOGRAPHIE

ADLER (P.S.), "Making the HR Outsourcing Decision", *MIT Sloan Management Review*, 2003.
 ALTER (N.), *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2010.
 ALTER (N.), *L'innovation ordinaire*, 3^{ème} édition Quadrige, Presses Universitaires de France, 2010.
 AMBLARD (H.) & *al.*, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 3^{ème} édition augmentée (1996 et 2005 pour le chapitre 5).
 BALDELLON (M.) & CHAUMONT (C.), « L'apport d'une réflexion Lean dans les démarches de centralisation de services supports », *Logistique et Management*, vol. 19, 1, 2011.
 BARNARD (C. S.), *The functions of the executive*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1976.

BEUNZA (D.) & STARK (D.), « Organiser la réactivité. Innovation et reconstruction dans les salles de marché du Lower Manhattan », *Politix*, vol. 16, n°63, pp. 171-196, 2003.

BOUSSARD (V.), *Sociologie de la gestion, les faiseurs de performance*, Belin, 2008.

DAVIS-BLAKE (A.) & BROSCAK (J.P.), "Outsourcing and the Changing Nature of Work", *Annual Review of Sociology*, vol. 35, pp. 321-340, 2009.

DUMEZ (H.), « L'hétéarchie, ou de la dissonance organisée (à propos du livre de David Stark) », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 8, 4, pp. 45-49, 2012.

DUMOULIN (R.), DE LA VILLARMOIS (O.) & TONDEUR (H.), « Centre de services partagés versus externalisation : solution alternative ou solution intermédiaire. Le cas de la fonction comptable et financière », 22^{ème} congrès de l'AFC, 2001.

GILBERT (P.) & RETOUR (D.), « Les transformations de la fonction Ressources humaines », in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2012.

LACOMBE (M.), « Les centres de services partagés RH : regards sur les pratiques », *Entreprise & Personnel*, n°11, janvier 2011.

LANGLEY (A.) & DENIS (J.L.), « Les dimensions négligées du changement organisationnel », *Télescope*, vol. 14, n°3, 2008.

MEIJERINK (J.G.), *Beyond Shared Savings, a multilevel analysis of the perceived value of HR shared services*, Enchende, The Netherlands : University of Twente, Thèse, 2013.

MIDLER (C.), « La logique de la mode managériale », *Gérer et comprendre*, n°3, pp. 74-85, juin 1986.

RONDEAU (A.), « L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes », *Télescope*, vol. 14, n°3, 2008.

SETH (M.) & SETHI (D.), "Human Resource Outsourcing: Analysis Based on Literature Review", *International Journal of Innovation, Management and Technology*, vol. 2, 2, 2011.

TAËB (J.P.), « Les solutions informatiques externes : la sous-traitance et l'externalisation », in *Paie et administration du personnel*, Paris, Dunod, chapitre 11, pp. 241-258, 2005.

TASKIN (L.) & DE NANTEUIL (M.), *Perspectives critiques en management, pour une gestion citoyenne*, Bruxelles, De Boeck, 2011.

STARK (D.), *The Sense of Dissonance, Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press, Princeton and Oxford, 2009.

VILLETTE (M.), *L'homme qui croyait au management*, Seuil, 2003.

VILLETTE (M.), *Sociologie du conseil en management*, La Découverte, 1988.