

## Un besoin d'outils pour apprécier la performance des différentes fonctions de l'entreprise

Cet ouvrage a été initié en réponse à de nombreuses questions d'entreprises quant à la performance de leurs différentes fonctions telles que le système d'information, les ressources humaines, le commercial, le contrôle de gestion ou la comptabilité.

La recherche d'outils d'évaluation porte en effet sur les différentes fonctions de l'entreprise, mais également sur des dispositifs transverses dont la performance est difficile à formaliser. Ces dispositifs peuvent concerner la qualité, la gestion de la connaissance, la responsabilité sociale des entreprises, la gestion du changement ou encore la gestion de projet.

Cette demande de propositions de démarches et d'outils est souvent mentionnée lors de l'intégration de ces fonctions supports ou dispositifs transverses dans la stratégie de l'entreprise. Il s'agit de déterminer le niveau de ressources nécessaires pour l'obtention d'objectifs conditionnant la réussite de la stratégie. Perçues comme des centres de coûts qu'il faut chercher à minimiser, leur appréhension peut parfois faire l'objet d'interrogations, comme le montre ce discours d'un directeur d'une entreprise commercialisant des produits de grande consommation : « Depuis environ cinq ans et après être passé par deux acquisitions lourdes de concurrents, nous avons réduit de 50 % environ les effectifs commerciaux. Nous n'avons par exemple gardé quasiment aucun commercial des sociétés rachetées. Nos ventes n'ont pas pour autant beaucoup évolué. J'ai vraiment beaucoup de difficultés à évaluer l'impact réel de ma force de vente. À défaut, je continue de la réduire chaque année. »

Les outils de pilotage formalisés et packagés s'intéressent au business général de l'entreprise, sans faire de focus particulier sur la mesure de la performance et l'évaluation des fonctions dites périphériques, souvent considérées comme des centres de coûts à optimiser. Les techniques d'évaluation sont d'ordre financier, avec des évaluations économiques qui concernent toute l'entreprise sous la forme de ratios, comme l'EBITDA ou l'EVA sur lesquels nous reviendrons plus en détail dans le chapitre 1. Les méthodes de construction des tableaux de bord du type *Balanced Scorecard* ou *Navigateur Skandia* proposent des réseaux d'indicateurs à différents niveaux mais ne traitent pas en particulier de l'évaluation fonctionnelle.

Trop souvent absente des techniques de comptabilité analytique, des évaluations financières et des tableaux de bord, nous nous sommes intéressés à ce que pourrait être l'évaluation de la fonction commerciale. Nous avons donc proposé à ce sujet un modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) qui préconise une mesure selon quatre axes dont l'ensemble permet une appréciation générale et prospective.

Ce modèle est valable pour toutes les fonctions de l'entreprise, comme pour ses dispositifs de gestion transversaux. Il permet d'apprécier leur niveau de performance en termes de prestations, de compétences, d'organisation et de satisfaction client. Par des techniques de questionnaires qui permettent de comparer une réalité à un modèle idéal, nous obtenons pour chacun de ces quatre axes une mesure quantitative qui permet de procéder à un diagnostic de performance de la fonction et de proposer des pistes d'amélioration.

Cet ouvrage est le deuxième d'une collection qui vise à vous donner, pour les différentes fonctions de l'entreprise et dispositifs de gestion transverses, une technique d'évaluation à partir d'un modèle de pilotage fonctionnel standard<sup>1</sup>.

---

1. Premier ouvrage paru : Autissier, D., *Mesurer la performance du contrôle de gestion*, Éditions d'Organisation, Paris, 2007.