

Introduction

Apprécier la performance des fonctions support

Cet ouvrage a été initié en réponse à de nombreuses questions posées par les entreprises quant à la performance de leurs fonctions support, telles que le système d'information, les ressources humaines, le commercial, le contrôle de gestion, la comptabilité, la qualité, la logistique, l'audit interne, la communication.

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

Cette demande de propositions de démarches et d'outils est souvent mentionnée lors de l'intégration de ces fonctions support 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. Perçus comme des centres de coûts qu'il faut chercher à minimiser, leur appréhension peut parfois faire l'objet d'interrogations, comme le montre le discours suivant du directeur général d'un grand groupe.

« Tous vos tableaux de bord et techniques de pilotage me disent à quel prix je produis et mes niveaux de marge, mais je ne sais pas si je dois conserver mon service RH et les autres fonctions support en l'état. Dois-je les transformer ? Sont-ils performants ? Dois-je externaliser tout ou partie ? Je n'ai que peu d'indications concernant la performance de mes fonctions support, alors qu'elles représentent un coût non

négligeable, mais surtout qu'elles jouent un rôle de coordination important, voire primordial, pour la réalisation de mon activité. »

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 support, dites « périphériques » et 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.

Celle-ci est absente des techniques de comptabilité analytique, des évaluations financières et des tableaux de bord, aussi, nous nous sommes intéressés à ce que pourrait être l'évaluation d'une fonction support et avons proposé à ce sujet un modèle d'évaluation fonctionnelle qui préconise une mesure selon quatre axes, dont l'ensemble permet une appréciation générale et prospective.

Ce modèle est valable pour toutes les fonctions support et les dispositifs de gestion transverses d'une entreprise. Il permet d'apprécier leur niveau de performance en termes de prestations, de compétences, d'organisation et de satisfaction clients. Par des techniques de questionnaires qui permettent de comparer une réalité à un modèle idéal, nous obtenons, pour chaque axe, une mesure quantitative qui permet de procéder à un diagnostic de performance de la fonction et de proposer des pistes d'amélioration.

Ce livre, qui traite de l'évaluation de la fonction ressources humaines, est le cinquième (après la fonction contrôle de gestion, la fonction commerciale, la fonction système

d'information, la fonction logistique) d'une collection qui vise à donner, pour les différentes fonctions support et dispositifs de gestion transverses, une technique d'évaluation à partir d'un modèle de pilotage fonctionnel standard.

Pour vous aider à évaluer votre fonction ressources humaines, nous vous proposons un premier chapitre expliquant les origines et le contenu du modèle de l'évaluation fonctionnelle. Le chapitre 2 donnera une définition de la fonction ressources humaines afin d'en apprécier le périmètre. Les évaluations des prestations, des compétences, de l'organisation et de la satisfaction clients seront abordées respectivement dans les chapitres 3, 4, 5 et 6. Le chapitre 7 permettra une synthèse des évaluations des quatre axes pour constituer un diagnostic global. Le chapitre 8 présente des cas d'utilisation de ce modèle. Des annexes proposant une bibliographie commentée, les sites Internet de la fonction et les grandes problématiques RH du moment complètent cet ouvrage.