

# Apprécier la performance des fonctions support

Cet ouvrage a été initié en réponse à de nombreuses questions d'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 d'un 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 marges, mais je ne sais pas si je dois conserver mon service qualité et les autres fonctions support en l'état. Dois-je les transformer ? Sont-elles performantes ? Dois-je externaliser tout ou en 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 (*cf.* p. 43). 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.

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 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 rend possible une appréciation générale et prospective.

Le modèle décrit dans cet ouvrage 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 client. Par des techniques de questionnaires qui facilitent la comparaison d'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 qualité, est le septième (après la fonction contrôle de gestion, la fonction commerciale, la fonction système d'information, la fonction logistique, la fonction ressources humaines, la fonction achats) 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 qualité, 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 qualité afin d'en apprécier le périmètre. Les évaluations des prestations, des compétences, de l'organisation et des satisfactions 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 présentera un cas d'utilisation de ce modèle. Des annexes proposant une bibliographie commentée, les sites internet de la fonction et les grandes problématiques qualité du moment compléteront cet ouvrage.



# Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)

- La nécessité d'évaluer pour piloter
- Les composantes du modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)
- Le modèle MEF et les tableaux de bord
- Le modèle MEF et l'évaluation financière

De nombreux articles et ouvrages sont consacrés à la notion d'évaluation. Le point commun entre toutes ces communications est le fait de privilégier des valorisations financières obtenues par des techniques d'actualisation et de pondération de certains postes de charges et de produits. Ces techniques, très utilisées lors de rachat d'entreprise et d'introduction sur différents marchés boursiers, ne valent que lorsque l'entité évaluée dispose d'un compte de résultat et d'un bilan. Comment faire lorsque celle-ci ne détient pas ces documents ? Cette question se pose lorsqu'il s'agit de réaliser les évaluations des fonctions support qui ne sont pas gérées en tant que centre de profits avec des recettes et des coûts clairement identifiés.

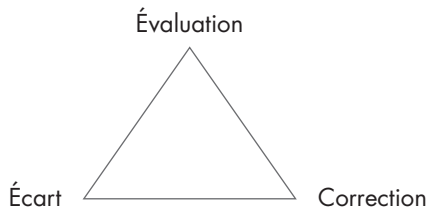
Comment faire pour évaluer une fonction qualité ou contrôle de gestion qui ne réalise pas de recettes à proprement parler et dont les informations de bilan et de résultats ne sont pas aussi formalisées que pour une entreprise qui a l'obligation de fournir des comptes ? C'est à cette question que nous nous intéressons en proposant un modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF), opérationnel et complémentaire des approches financières globales.

Pour différencier l'évaluation financière de celle des fonctions transverses, nous qualifions cette dernière d'« évaluation fonctionnelle ».

## La nécessité d'évaluer pour piloter

Comment évaluer une fonction transverse d'une entreprise ? La notion d'évaluation peut être définie comme l'élément déclencheur de la boucle du pilotage. L'évaluation consiste en la réalisation de mesures qui permettent de déterminer si un fonctionnement est performant ou pas et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener.

Figure 1.1 : Le triptyque du pilotage



La question du pilotage est omniprésente dans les entreprises. Il ne suffit pas de faire mais de savoir si ce que l'on fait correspond à ce qui devrait être fait dans les meilleures conditions de coûts et de qualité<sup>1</sup>. Le management actuel exige des salariés en situation de responsabilités qu'ils produisent mais aussi qu'ils contrôlent leur activité et pensent son évolution tant au niveau micro que macro. Un directeur d'usine témoigne de ce nouvel état d'esprit managérial :

1. Pour exprimer cette idée, les sciences de gestion ont inventé la notion de performance. Est présumé performant ce qui est réalisé selon les objectifs attendus (efficacité) et au moindre coût (efficience).

*« Quand je suis rentré dans cette entreprise, on me demandait de pouvoir réaliser des pièces au micron dans tous les alliages, alors que maintenant on me demande de faire des tableaux de bord et autres analyses pour mieux gérer le processus de fabrication ou les variations de prix des matières premières. Ma compétence technique est devenue un prérequis à l'exercice de mon activité de pilotage. »*

La notion de mesure est très importante en gestion. Sans mesure, la boucle du pilotage ne peut être réalisée. La mesure peut être relative mais reste indispensable à toute action de pilotage car elle constitue une évaluation qui permet de voir les évolutions et d'établir les écarts par rapport à un objectif et/ou d'autres repères dans une logique d'inter-comparaison. La mesure est une manière d'objectiver la réalité pour procéder ensuite à un diagnostic de celle-ci et engager des actions nécessitant des ressources. L'exemple suivant montre à quel point la mesure est essentielle pour agir. Ce n'est pas tant la valeur absolue qui importe mais sa définition et son évolution dans le temps.

### « Y'a pas d'ambiance »

Ce texte est le récit d'un responsable d'un service comptable qui a dû innover pour répondre aux attentes de ses collègues en termes d'ambiance.

« Récemment nommé directeur du service comptabilité, je décidai de m'entretenir avec tous mes collaborateurs en les interrogeant sur ce qui était bien, ce qu'il serait bien d'améliorer et ce qu'ils aimeraient faire. Mes entretiens furent riches d'enseignements sur un fonctionnement qui m'était inconnu, et cela me permit de mieux faire connaissance avec mes collègues de travail. Je fus étonné sur un point. Tous sans exception se plaignaient du manque d'ambiance dans le service. Quand je leur demandais de m'expliquer pourquoi et quels étaient les éléments dont ils disposaient pour justifier cet état de fait, j'obtenais des sens communs mais pas d'éléments objectifs me permettant d'adhérer à leurs affirmations. On me répondait par des phrases de type : "On sent que l'on dérange, les gens rient moins, certains ne disent pas toujours bonjour, il y en a de plus en plus qui font la gueule..." Était-ce vrai ou bien était-ce une manière de dramatiser une situation par peur qu'elle devienne comme cela ? Ma jeunesse dans le service ne me permettait pas vraiment

de pouvoir valider ou invalider ces dires. Comme le sujet revenait systématiquement, je les ai convoqués à une réunion dont l'objet était d'établir une mesure de l'ambiance pour savoir s'il y avait un problème et, si oui, quelles étaient ses composantes pour pouvoir apporter des actions correctrices. Quand j'ai proposé cela, ils m'ont regardé avec surprise en rétorquant que l'ambiance ne se mesure pas ! Il a donc fallu mettre les personnes en atelier et leur demander :

- de donner une définition et les composantes de l'ambiance ;
- de proposer, pour chacune des composantes, des mesures ;
- d'avancer une mesure globale de l'ambiance et des objectifs.

Cette structuration a permis de définir la notion d'ambiance sous la forme d'une équation : Ambiance = relations quotidiennes + événements + lieux de détente. Pour chaque élément, les participants ont proposé des composantes observables et mesurables. Par exemple, les relations quotidiennes ont été :

- dire bonjour ;
- être positif ;
- être bien accueilli par un collègue quand on le sollicite ;
- aider un collègue quand il est en difficulté ;
- savoir remercier ;
- savoir valoriser les efforts consentis.

Pour chacun de ces items, il a été décidé d'interviewer les salariés au moyen d'un questionnaire avec des questions du type : "Quel est le pourcentage de personnes dans votre service qui savent être positives ?" a) moins de 10 % ; b) entre 10 % et 25 % ; c) entre 25 % et 50 % ; d) entre 50 % et 80 % ; e) plus de 80 %.

En donnant une valeur d'indice à chaque réponse et en ayant ces mêmes valeurs d'indice pour toutes les questions, il a été possible d'avancer une valeur pour les relations au quotidien, les événements, les conditions de travail et, globalement, pour l'ambiance. Ce travail de définition et de mesure a permis de construire un indice d'ambiance afin d'objectiver une réalité et d'agir en conséquence. Il a été possible de dire : "Notre indice d'ambiance est x, nos objectifs sont de y, et pour combler l'écart, il faudra mener telles actions..." »

Taux d'ambiance

