

Introduction

Cet ouvrage s'inscrit dans une collection initiée en réponse à de multiples interrogations d'entreprises quant à la performance de leurs fonctions de soutien, telles que la gestion du système d'information, la gestion des ressources humaines, le contrôle de gestion ou la comptabilité. Cette demande des praticiens porte sur les outils d'évaluation des fonctions de soutien, mais également sur ceux des dispositifs transversaux dont la performance est aussi délicate à formaliser ; ces dispositifs peuvent concerner la qualité, le design, la gestion de la connaissance, la responsabilité sociale des entreprises, la gestion du changement, la gestion de projet et toute autre activité dont la nature oblige à un partage ou à une coordination par plusieurs fonctions institutionnalisées, qu'elles soient opérationnelles (marketing, production) ou de soutien.

Cette attente des professionnels pour des démarches et des outils d'évaluation est plus sensible encore lors de l'intégration effective dans la stratégie de l'entreprise de ces fonctions de soutien ou de ces dispositifs transversaux. Il s'agit alors de déterminer le niveau de ressources devant leur être affectées pour l'obtention d'objectifs conditionnant la réussite de la stratégie. Traditionnellement perçues comme des contraintes (économiques, légales, managériales, etc.) qu'il faut chercher à minimiser, ces activités peuvent pourtant parfois faire l'objet d'interrogations plus ambitieuses, comme le montre ce jugement du directeur général d'un grand groupe français :

« 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 informatique et les autres fonctions support¹ en l'état. Dois-je les transformer ? Sont-elles performantes ? 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 disponibles à ce jour s'intéressent à l'activité de l'entreprise en général, sans accorder une attention spécifique à la mesure de la performance et l'évaluation des fonctions de soutien, souvent qualifiées de « périphériques » et considérées comme des centres de coûts à optimiser. Les techniques d'évaluation sont le plus fréquemment 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 premier chapitre). 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.

Constatant cette carence des techniques de comptabilité analytique, des évaluations financières et des tableaux de bord, David Autissier² s'est intéressé à ce que pourrait être l'évaluation d'une fonction de soutien et a proposé, en 2007, un modèle d'évaluation fonctionnelle qui préconise une mesure selon quatre axes dont l'ensemble donne une appréciation générale et prospective.

1. Les fonctions de soutien sont parfois appelées « fonctions support », en adoptant une traduction approximative du terme anglais *to support* (qui signifie « soutenir » et non « supporter »). L'usage en est répandu dans les milieux professionnels où l'on navigue fréquemment d'une langue à l'autre, ceci expliquant sans doute cela.
2. David Autissier est enseignant à l'IAE Gustave-Eiffel, chercheur à l'Institut de recherche en gestion de l'université Paris-Est et consultant.

Valable pour toutes les fonctions de soutien et pour les activités transversales, ce modèle permet d'apprécier leur niveau de performance en termes de prestations, de compétences, d'organisation et de satisfaction client¹. Par des techniques de questionnaires qui servent à comparer une réalité à un modèle idéal, nous obtenons, pour chacun des quatre axes, une mesure quantitative qui permet de procéder à un diagnostic de performance de la fonction et de proposer, le cas échéant, des pistes d'amélioration.

Spécifiquement consacré à la fonction logistique, cet ouvrage propose, dans un premier chapitre, une explication détaillée des origines et du contenu du modèle de l'évaluation fonctionnelle. Le chapitre suivant donnera une définition de la fonction logistique afin d'en apprécier le périmètre. Cela est particulièrement nécessaire car, par l'évolution de sa pratique, la logistique participe à la fois des fonctions de soutien et des dispositifs transversaux : sa performance en est donc d'autant plus cruciale pour les entreprises. Les évaluations des prestations, des compétences, de l'organisation et de la satisfaction des 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 de la fonction. Le huitième et dernier chapitre présente des cas d'utilisation de ce modèle, soulignant ainsi sa simplicité d'usage et la pertinence des diagnostics que l'on peut en tirer. Enfin, les annexes fournissent des pistes bibliographiques et des prolongements pour la réflexion.

1. Le modèle a déjà été appliqué avec succès aux fonctions contrôle de gestion et systèmes d'information (*cf.* les ouvrages sur ces thèmes dans la collection « Les baromètres de la performance », parus en 2007 et 2008, aux Éditions d'Organisation).