

Préface

De plus en plus de chefs d'entreprises s'intéressent aux enjeux de la fonction achats, que ce soit en terme de réductions des coûts, de création de valeur, ou de management des risques fournisseurs : consciemment ou non, ils ressentent la nécessité de renforcer cette fonction pour répondre à ces enjeux, et d'en mesurer les performances ; oui, mais comment ?

La réponse est extraordinairement complexe, car elle dépend du niveau de maturité des stratégies de l'entreprise, de la complexité et de la mondialisation des organisations, des secteurs d'activité (industrie, services, grande distribution), du niveau de maturité des fonctions achats... Par ailleurs, la mesure de la performance achats ne se limite pas qu'aux traditionnels aspects Qualité / Coûts / Délais, mais concerne également le management du panel fournisseurs, l'élaboration et le déploiement des stratégies d'achat et l'efficacité des moyens mis en œuvre.

Nous vous recommandons vivement la lecture de cet ouvrage de référence, qui propose des réponses concrètes et adaptées aux différents contextes, par une approche originale basée sur le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF).

Philippe de Couësboac
Président régional CDAF Pays de Loire

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 dirigeant d'un groupe issu de la fusion de deux anciens concurrents :

« La fusion de nos deux groupes a créé un service achats constitué de plus de mille personnes. Nous cherchons sur les trois prochaines années à le réduire d'au moins 30 % en effectifs. Cela va passer par une sérieuse cure d'amaigrissement de la fonction centrale

qui nous apparaît pléthorique. Parallèlement, nous attendons de la fonction achats sur la même période de trois ans une amélioration des pratiques achats et des réductions de l'ordre de 10 % sur les montants d'achats à périmètre constant. »

Les outils de pilotage formalisés et packagés s'intéressent au business général de l'entreprise sans se concentrer particulièrement sur la mesure de la performance et l'évaluation des fonctions dites périphériques et 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.

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 achats, et avons 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 standard¹.

Pour vous aider à évaluer votre fonction achats, 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 achats afin d'en apprécier le périmètre. Il présente les principaux enjeux et leviers de performance pour la fonction achats. Les évaluations des prestations, des compétences, de l'organisation et des satisfactions clients sont abordées respectivement dans les chapitres 3, 4, 5 et 6. Le chapitre 7 propose une synthèse des évaluations des quatre axes pour constituer un diagnostic global. Le chapitre 8 présente des cas d'utilisation de ce modèle.

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

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 rachats d'entreprises et d'introduction sur différents marchés boursiers, ne valent que lorsque l'entité évaluée dispose d'un compte de résultats et d'un bilan. Comment faire lorsque celle-ci ne dispose pas de ces documents ? Cette question se pose lorsqu'il s'agit de réaliser les évaluations des fonctions supports qui ne sont pas gérées en tant que centres de profits avec des recettes et des coûts clairement identifiés.

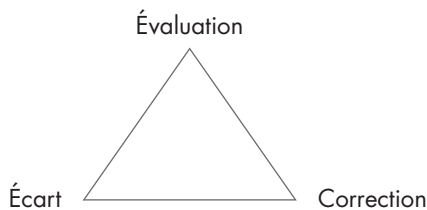
Comment faire pour évaluer une fonction ressources humaines ou contrôle de gestion qui ne réalise pas de recettes à proprement parler, et dont les informations de bilans et de résultats ne sont pas aussi formalisées que pour une entreprise qui a l'obligation de fournir des comptes ? C'est à cette question que nous nous intéressons en proposant un modèle d'évaluation fonction-

nelle (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 dire si un fonctionnement est performant ou pas, et quelles sont les actions de correction et d'amélioration à mener.**

Figure 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 qualité¹. 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 pour symboliser 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).