

Améliorez la valeur ajoutée de vos fonctions support

Faut-il détruire une partie de leur valeur pour atteindre les ratios des meilleurs de la classe ?



Les entreprises n'hésitent pas à interroger régulièrement leurs clients afin d'améliorer leurs produits ou services. Peu d'entre elles interrogent également les clients internes des fonctions support afin de trouver le bon équilibre entre valeur ajoutée et coûts.

La question de la rationalisation des fonctions support est régulièrement posée aux chefs d'entreprise et sera certainement dans tous les esprits en cette année 2009.

Un premier réflexe est de les considérer comme une dépense ajoutée et de chercher à s'aligner sur les "meilleurs de la classe" sur la base d'un ratio coût/CA. Un second réflexe, en cas de crise, est de lancer une opération "top down" qui demande à chaque fonction le même niveau d'effort quant à la réduction des coûts. Cela se traduit par le gel des projets pour l'informatique, par la réduction des dépenses courantes, le non remplacement des départs. Dans chaque cas, le risque que la valeur détruite soit supérieure aux économies générées doit être pris en compte.

Les solutions de rationalisation des fonctions support sont bien connues et, de manière peu originale, commencent toutes par le même préfixe : réduire, reconfigurer, restructurer, redimensionner... Plus les

fonctions support sont proches des opérations, plus les recettes sont connues et maîtrisées.

En revanche, les repères sont moins nombreux et les solutions moins évidentes lorsqu'on s'attaque aux fonctions "centrales", à celles qui définissent la politique de l'entreprise, et au marketing*.

Les actions permettant d'accroître la valeur ajoutée d'une fonction paraissent a priori simples car il s'agit d'augmenter en quantité ou en qualité un service, de raccourcir un délai

de réponse ou d'exécution... Par contre le bon dosage des efforts à fournir paraît difficile à réaliser.

Passer rapidement de l'analyse à l'action

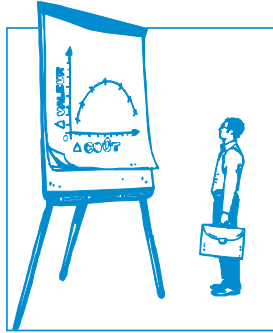
L'ensemble des fonctions support d'une entreprise peut être passé en revue, de l'analyse à la mise en œuvre des solutions, en 8 semaines. Par rapport à des approches classiques, le point clé est le rôle joué par les responsables de services et leurs équipes. Ils seront acteurs des phases d'analyse, de formulation des solutions, avant d'être chargés de leur mise en œuvre. Un tel projet doit se dérouler en toute transparence vis-à-vis des salariés.

* cf Tagline "Améliorer l'efficacité et votre marketing" : www.ig-a.com/tagline

Partager les objectifs

L'objectif de départ doit être clairement défini, de préférence de manière quantitative (ce qui n'est pas toujours le cas) et ensuite communiqué le plus largement possible.

La Direction Générale doit communiquer en s'appuyant par exemple sur un changement dans les objectifs de l'entreprise ou sur des témoignages quant aux dysfonctionnements les plus visibles. On ne doit pas parler de rationalisation, mais plutôt d'amélioration de l'efficacité ou de la valeur ajoutée des fonctions support. On ne doit pas non plus hésiter à annoncer que certaines fonctions ou missions ne seront plus "projetables" dans l'avenir.

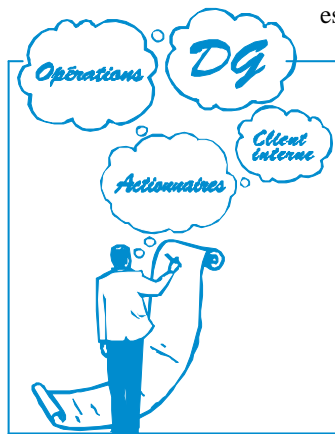


Contrairement à ce que l'on imagine, les informations sur la valeur ajoutée des fonctions ou des dépenses ne manquent pas au sein d'une entreprise comme le montrent les trois cas d'entreprise ci-contre.

L'utilisation de benchmarks pour fixer des objectifs globaux doit se faire avec précaution. La définition des frais généraux et le contenu d'une fonction varient d'une société à l'autre. Les études sans suite et la sous-charge de chefs de projet et ingénieurs d'affaires sont, par exemple, assimilés aux frais généraux dans certaines entreprises de l'ingénierie ou du BTP et pas dans d'autres. Ces deux postes sont généralement plus lourds que les seuls frais de siège. Deux entreprises d'un même secteur, avec une taille comparable et avec le même résultat net, peuvent avoir deux à trois points d'écart en termes de frais généraux. Il est fort probable que cet écart corresponde, en grande partie, à des ressources ayant une contribution directe à la marge brute.

Impliquer les responsables de fonctions et leurs proches collaborateurs

Pour chaque fonction, un auto-diagnostic peut être conduit par son responsable, après une formation avec une équipe bien rodée à ce type d'exercice. Après discussion avec son personnel, il va noter l'ensemble des



Cas d'entreprises

Un des leaders du secteur des entreprises électriques avait investi en contrôle de gestion opérationnel, en spécialistes de la productivité et en acheteurs afin d'améliorer sa marge brute. Une comparaison entre augmentation de la marge et augmentation des ressources a mis en évidence un mauvais dosage. Certaines Directions Régionales avaient investi deux fois plus que d'autres pour le même résultat final. Ce simple constat a permis de rééquilibrer rapidement les fonctions concernées.

Un graphe très basique (ou vue d'hélicoptère) préparé par le Directeur Financier chez un leader de l'hôtellerie de luxe a mis en lumière l'absence de corrélation entre augmentation du nombre de nouveaux clients et augmentation des dépenses de conquête. A la suite de cette démonstration - et bien que le secteur ait connu une décroissance de 20% sur 2008 - les établissements qui progressaient le plus ont été autorisés à dépenser plus, malgré le mot d'ordre de "gel des dépenses" marketing.

Le premier réflexe d'un leader du tourisme, sur la base d'un benchmark, était de réduire son service recrutement d'environ 5%. C'était ignorer les quelques millions d'euros de coûts liés au turnover, toujours important dans le personnel saisonnier. C'était aussi ignorer le risque de dégradation de l'image de l'entreprise. La bonne approche a été de réfléchir globalement à la façon dont la fonction pouvait créer plus de valeur. Par exemple, en s'attaquant aux raisons du turnover, quitte à augmenter les effectifs du service recrutement.

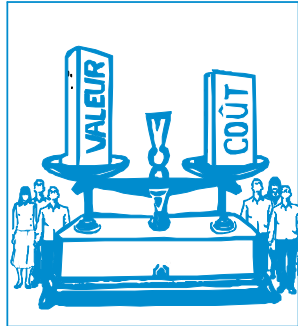
services (ou tâches) exécutés par la fonction ainsi que les clients à qui s'adressent ces services. Il va aussi estimer les temps passés sur chacun des couples services /clients. Les résultats de ce travail sont ensuite discutés avec l'équipe dans le but de se focaliser sur les dysfonctionnements ayant des enjeux importants.

Ces derniers sont généralement de quatre natures : un temps important passé à la marge de la mission ; le traitement des problèmes générés en amont de la fonction ; un manque de productivité lié à l'obsolescence de certains

outils et enfin les redondances, notamment au niveau des études, des contrôles et du reporting.

Trouver le bon dosage au travers d'un dialogue client/fournisseur

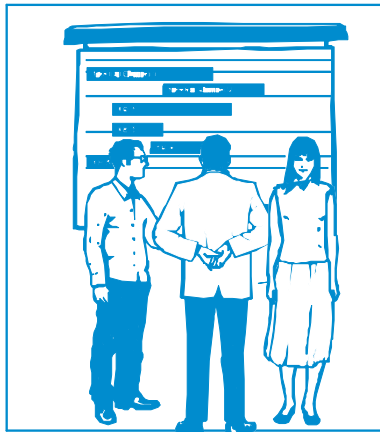
Ce dialogue est la bonne façon d'évaluer la valeur ajoutée des services rendus par une fonction et de décider si un service doit être amélioré de manière qualitative, augmenté ou diminué en volume... L'exercice consiste à réunir le fournisseur et le client d'un service au cours d'un atelier de travail, à fixer un objectif d'amélioration ou de rationalisation ambitieux et à ébaucher une première solution. Il s'agit enfin de se mettre d'accord sur la façon dont l'amélioration sera mesurée et avec quelle fréquence. Toutes les formes de mesure sont envisageables : baromètre de satisfaction, diminution d'un coût, augmentation de marge brute...



A la fin de cette étape, l'équipe va consolider l'ensemble des améliorations retenues et s'assurer que l'objectif initial est bien atteint. Elle va préparer un plan d'action chiffré et se mettre d'accord sur le calendrier de mise en œuvre avec chacun des responsables de fonctions (voir cas d'entreprise page suivante).

Passer immédiatement à la mise en œuvre et continuer à communiquer largement

L'avancée des travaux est rapide et permet de créer un véritable élan qu'il ne faut pas casser en laissant passer trop de temps entre l'analyse et les recommandations, d'une part, et le lancement de la mise en œuvre, d'autre part. Cela pourrait être interprété comme une hésitation de la Direction Générale quant aux mesures à mettre en œuvre et créer des inquiétudes supplémentaires.



Cas d'entreprise

La comptabilité fournisseur d'une chaîne de magasins passait 40% de son temps à vérifier le chiffre d'affaires et la marge magasin par magasin en fin de mois et à peu près autant de temps sur le traitement de litiges. Compte tenu du fort degré d'automatisation de la saisie des factures, le temps consacré aux litiges ne paraît pas choquant. Il peut-être considéré comme une vraie valeur ajoutée si le taux de résolution des litiges fournisseurs est élevé.

Au contraire, le temps passé à vérifier le chiffre d'affaires et la marge brute avec les directeurs de magasin est en dehors de la mission de la fonction et certainement le résultat de dérives.

Une autre analyse intéressante consiste à vérifier pour quels clients travaille un siège. La consolidation des analyses effectuées au niveau de chacun des services peut conduire à des résultats surprenants. Nous sommes intervenus récemment dans le secteur de l'ingénierie où les coûts de siège étaient réputés peu élevés. Le siège passait près de 50% de son temps à travailler pour lui-même alors que la Direction pensait que ce montant ne dépassait pas 20%.

Le siège passait encore 35% de son temps pour les Opérations alors que la société venait de leur donner plus d'autonomie ! Ces quelques éléments de diagnostic ont permis de réduire la taille du siège d'environ 40%.

Très peu d'entreprises communiquent les résultats de ce type de démarche en dehors du cercle restreint de la Direction, du Comité d'Entreprise et des partenaires sociaux. Il faut s'assurer au préalable de trois éléments : les objectifs de départ sont-ils connus de tous ? Une grande partie des améliorations concerne-

t-elle des dysfonctionnements subis au quotidien par les collaborateurs ? Les contraintes sociales sont-elles acceptables ? Cela établi, n'hésitez pas à lancer la phase de mise en œuvre par une communication auprès de l'ensemble du personnel. Vous gagnerez ensuite du temps et réduirez un certain nombre de tensions. Les formats de communication ne manquent pas : "Rencontres" avec le personnel, "Cascade"...

Cas d'entreprise

Revenons à notre exemple de la chaîne de magasins. Un atelier a été mis en place entre la Comptabilité, le Contrôle de Gestion et la Direction des Ventes. L'objectif affiché était de réduire de plus de 75% le temps passé en vérification du chiffre d'affaires et de la marge brute des magasins. Il a été décidé de concentrer les vérifications sur les magasins où on observait le plus d'ajustements en valeur. Le même atelier a permis de réduire le nombre de reporting quotidiens sur le CA : il est passé de trois à un !

Le tableau ci-contre montre une synthèse de deux ateliers entre la Direction Financière du siège et les filiales d'une grande entreprise dans le secteur du bâtiment. Compte tenu de son recentrage sur des marchés plus locaux, l'entreprise pouvait alléger des fonctions de type juridique contrats et contentieux. Jugé très lourd, le plan stratégique a été maintenu dans sa forme existante car c'était le symbole du mode de pilotage de l'entreprise. De plus, sa préparation était considérée comme un moment fort dans la mobilisation des principaux managers. Il a été également décidé de réinvestir sur l'analyse de la rentabilité des clients. L'exercice avait disparu au moment de la filialisation des activités alors que c'est essentiel dans les métiers à faible marge.

Synthèse des ateliers entre la fonction DAF et les filiales

Niveau d'attente +	RENFORCER <ul style="list-style-type: none">• Cellule acquisition• ABC rentabilité clients	MAINTENIR <ul style="list-style-type: none">• Plan stratégique• Consolidation• Contrôle de gestion• Tâches régaliennes	
	AMELIORER A LA MARGE <ul style="list-style-type: none">• Audit• Clôtures mensuelles	REDUIRE <ul style="list-style-type: none">• Juridique contrats• Trésorerie• Comptabilité statutaire• SI Finances	
-	Qualité perçue		+

Trois bénéfiques à retenir en conclusion

Les entreprises qui ont mis en œuvre un projet de ce type ont apprécié le **côté structuré, la transparence et le travail participatif** qui tranchent par rapport aux approches utilisées habituellement.

La vitesse d'exécution est aussi très appréciée : un travail de 8 semaines et l'organisation d'une dizaine d'ateliers ont suffi à l'un de nos clients pour décider de la révision du contenu de 700 des 1000 postes de son siège.

La démarche d'amélioration de la valeur ajoutée des fonctions support est d'autant plus facilement acceptée par les collaborateurs qu'une partie des

économies obtenues et des **ressources libérées sont réallouées** sur des services qui peuvent créer de la valeur. Enfin, l'entreprise ne doit jamais aller au delà du raisonnable en ce qui concerne le volet des économies.

Jean-Francis Harris, Partner
Izsak Grapin et Associés

TagLine, la lettre thématique d'Izsak Grapin et Associés

Contact : Jean-Francis Harris (jf.harris@ig-a.com), Laurent Selvi (laurent.selvi@ig-a.com)

Dans chaque numéro de Tagline, un sujet de fond de management - www.ig-a.com/tagline

Izsak Grapin et Associés Management Consultants S.A.S.

46 rue Pierre Charron - 75008 Paris - tél : + 33 (0) 1 53 53 05 15 - web : www.ig-a.com