

# L'évaluation des performances des services fonctionnels : une étude empirique

Véronique MALLERET

Groupe HEC

## *Correspondance :*

Groupe HEC : Département Comptabilité-Contrôle de Gestion  
1, rue de la Libération  
78351 Jouy-en-Josas CEDEX  
Tél. : 01.39.67.72.64  
Fax : 01.39.67.70.86

*Résumé :* L'objectif de cet article est de proposer une réflexion théorique sur le problème de l'évaluation des performances des services fonctionnels et de rendre compte des résultats d'une étude empirique portant sur les pratiques des entreprises françaises en la matière. L'analyse théorique, s'appuyant sur une définition des services fonctionnels caractérisée par une spécialisation des tâches, un positionnement hiérarchique particulier et sur l'existence d'activités discrétionnaires, met en évidence de nombreuses difficultés dans l'évaluation des performances : finalisation confuse, description du résultat ambiguë, méconnaissance des relations moyens-résultats... L'étude empirique montre que les responsables interrogés partagent une conception du service fonctionnel fondée sur son rôle de « prestataire de service ». Les méthodes utilisées pour évaluer les performances des services fonctionnels, quoique variées, restent encore centrées sur les coûts plutôt que sur les résultats.

*Mots-clés :* services fonctionnels – évaluation des performances – centres de coûts discrétionnaires.

*Abstract:* This article has a double objective: to propose a theoretical contribution concerning the problem of performance evaluation in functional departments and to present the results of an empirical field study describing the practices of French companies regarding performance evaluation. The theoretical analysis, built upon a definition of functional departments, which are characterized by a task specialisation, a specific hierarchical position, and the presence of discretionary activities, points out the many problems encountered in evaluating functional departments: confusing goals, poor description of results, paucity of information regarding the means-results relation... The field study shows that the interviewees share a common definition of functional departments, that of service providers. The methods used to evaluate functional departments, though diverse, still focus on costs and neglect measures of results.

*Key words :* functional departments – performance evaluation – discretionary cost centers.

Depuis la fin des années 1970, la gestion des services fonctionnels apparaît comme un enjeu majeur de la gestion des entreprises. L'accroissement de la complexité des processus de transformation des biens et services et l'augmentation de la taille des sociétés ont conduit à la multiplication et au développement des services fonctionnels. En même temps, les difficultés économiques rencontrées par les entreprises en Europe les ont incitées à se poser la question du rapport entre les ressources allouées à ces services et leur contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Différentes réponses ont été apportées à ces questions ; on peut citer l'approche fondée sur l'analyse des activités (« *Activity Based Management et Activity Based Costing*<sup>1</sup> ») initiée par le CAM-I [C. Berliner, J. Brimson 1988] qui met en évidence les facteurs générateurs de coût et de performance dans les activités tertiaires d'entreprises industrielles. On peut également mentionner le « *Business Process Reengineering*<sup>2</sup> » [G. Rummler, A. Brache 1991, M. Hammer, J. Champy 1993], qui permet de réorganiser les processus administratifs des entreprises de façon plus cohérente, plus efficiente et plus efficace.

Nous nous proposons, pour notre part, de nous inscrire dans une perspective de contrôle de gestion et de centrer notre réflexion sur l'évaluation des performances des services fonctionnels. Dans ce cadre général, nous cherchons à déterminer ce qui fait la spécificité des services fonctionnels du point de vue de l'évaluation des performances et la façon dont les entreprises prennent en compte ces spécificités.

Le travail qui suit comporte trois parties. Dans la première partie, nous nous efforçons de définir les services fonctionnels ; puis nous examinons les conséquences que la définition proposée peut avoir sur l'évaluation des performances. Les deux parties suivantes concernent l'étude empirique, dont l'objectif principal était de décrire les pratiques des entreprises en matière d'évaluation des performances des services fonctionnels ; la deuxième partie présente le dispositif de recherche re-

---

<sup>1</sup> En français, management par les activités et comptabilité d'activités.

<sup>2</sup> En français, ré-ingénierie des processus.

tenu et le questionnaire utilisé tandis que la troisième partie décrit les principaux résultats obtenus.

## **1. Les particularités de l'évaluation des performances des services fonctionnels**

Nous allons tout d'abord tenter de clarifier la notion de service fonctionnel. Puis nous verrons les incidences de la définition proposée sur la problématique de l'évaluation des performances.

### ***1.1. Tentative de définition.***

Curieusement, il n'existe pas, dans les manuels [Strategor 1988, A. Desreumaux 1992], de définition simple et précise des services fonctionnels. Toutefois, il semble qu'un service fonctionnel puisse se définir par deux caractéristiques : une spécialisation fonctionnelle et un positionnement particulier dans la structure hiérarchique.

- Strategor [1988] et M. Kalika [1988] reconnaissent trois types de spécialisation, donnant naissance à trois structures d'entreprise : la structure fonctionnelle, fondée sur la nature des tâches à accomplir, le savoir-faire à maîtriser ; la structure divisionnelle fondée sur un découpage en segments stratégiques ; et la structure matricielle, forme composite des deux précédentes. Le service fonctionnel, qui regroupe des compétences et des savoir-faire spécifiques s'apparente donc à la structure fonctionnelle. Les avantages attendus d'une telle structure sont de deux ordres : une amélioration de l'efficacité par la division du travail [W. W. Lewis et L. H. Linden 1990] et la préservation ou l'accroissement du niveau d'expertise dans certains domaines [R. Hall 1992, G. Hamel, C. K. Prahalad 1990, O. C. Hansen, M. Peytz 1991]. Toutefois, on peut remarquer que, contrairement aux autres entités de l'entreprise organisée en structure fonctionnelle (production, distribution, commercial) le service fonctionnel ne correspond en général pas à un stade précis du processus de transformation physique effectué par l'entreprise.

• La spécialisation ne suffit pas pour rendre compte de la réalité d'un service fonctionnel. Celui-ci se caractérise également par une place particulière dans la ligne hiérarchique et donc dans le processus de prise de décision. Le plus souvent, le service fonctionnel n'est pas un relais obligé au sein de la ligne hiérarchique. Quel est son rôle, quelles sont les relations qu'il entretient avec les autres entités de l'entreprise ? Différentes réponses à ces questions ont été apportées, parmi lesquelles on peut citer Taylor [1957], H. Mintzberg [1986], M. Pagès, *al.* [1979] (voir tableau 1).

**Tableau 1 – Rôles et tâches des services fonctionnels**

	Rôles et tâches
Approche taylorienne	Planifier, informer et contrôler, former et conseiller, faire adhérer, converger
Mintzberg <i>Analystes</i>  <i>Personnel de soutien</i>	Formaliser les tâches des opérationnels Limiter leur marge de manoeuvre Gérer les changements de l'environnement
Pagès	Faire respecter les règles. Délimiter le degré de liberté accordé aux opérationnels dans l'application des règles.

Ces trois approches révèlent des divergences sur la place du service fonctionnel dans les processus de prise de décision. La logique taylorienne n'attribue officiellement aucun pouvoir de décision aux fonctionnels... mais la vision habituelle de l'organisation scientifique du travail interroge sur le degré de liberté des opérationnels dans le système de production. H. Mintzberg apparaît comme moins « idéaliste », tout au moins pour les analystes, supposés donner un cadre d'action aux opérationnels. M. Pagès présente le pouvoir des *staffs* comme supérieur à celui des opérationnels, mais ces *staffs* eux-mêmes sont le jouet du pouvoir central.

En ce qui nous concerne, nous considérerons que tout service fonctionnel assume deux rôles, grâce auxquels il assure une mission d'intégration et de coordination dans l'entreprise :

– un rôle régalien/centralisateur : il définit des règles, des procédures, des points de passage obligés. Il collecte et consolide des informations à l'attention d'autorités internes ou externes. Il fait appliquer des

règles définies au plus haut niveau, et participe de façon « légale » à différentes instances représentatives ;

– un rôle de conseil et d'assistance : il participe à la définition de nouveaux systèmes de gestion, il diffuse des outils, des informations, il forme, stimule. Il peut se comporter comme un véritable prestataire de services.

### ***1.2. Les spécificités de l'évaluation des performances issues de la position et du rôle du service fonctionnel***

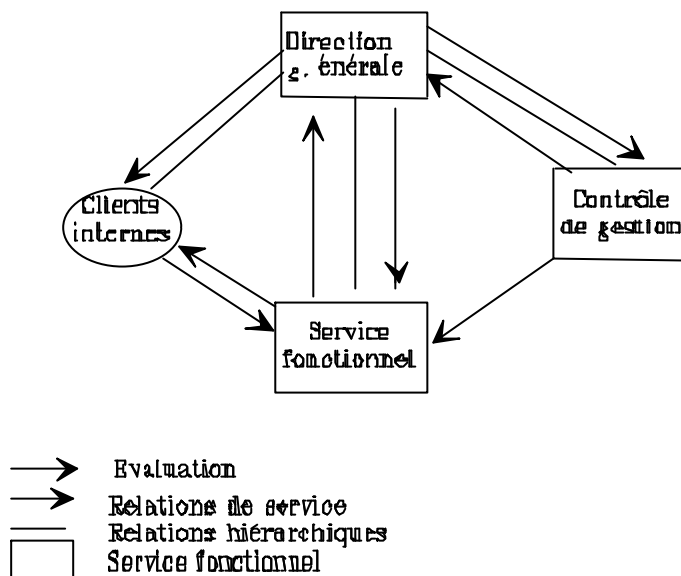
- Coproduction et coresponsabilité

La place particulière du service fonctionnel dans l'organigramme de l'entreprise fait que, le plus souvent, il travaille pour ou en coopération avec un autre service. Cette coopération ou coproduction, souvent mentionnée dans le secteur des services [R. Normann 1994], a des conséquences importantes sur l'évaluation des performances, car elle est un obstacle direct à l'application du principe de « maîtrise » qui fonde les centres de responsabilité [R. N. Anthony 1988 ; J. L. Ardoin, D. Michel, J. Schmidt 1986].

Concrètement, il sera difficile de rendre un directeur de service fonctionnel responsable de ses résultats, car ceux-ci dépendent des actions qu'il engage mais aussi des contributions apportées par les autres services de l'entreprise et de la façon dont la coopération est organisée entre son service et ses interlocuteurs.

- Des acteurs étroitement imbriqués

Le recensement des acteurs concernés par l'évaluation des performances des services fonctionnels conduit au schéma suivant (figure 1).

**Figure 1 –** Les acteurs de l'évaluation des performances

On constate alors que trois des acteurs sur quatre sont des services fonctionnels (tout au moins partiellement en ce qui concerne la direction générale). Dans un tel contexte, qui a intérêt à faire progresser les méthodes d'évaluation des performances des services fonctionnels ? Par ailleurs, on ne peut nier qu'une certaine proximité (géographique et parfois sociologique) existe entre la direction générale et les responsables de services fonctionnels basés au siège. Cette proximité peut modifier les relations de pouvoir et entraver l'évaluation des performances.

- Finalités et objectifs imprécis

Enfin, la place du service fonctionnel dans la structure de l'entreprise a des conséquences sur la définition de sa finalité, de ses objectifs et donc sur la mesure de ses résultats. En effet, le fait que le service fonctionnel travaille pour d'autres services fait de lui un maillon de la chaîne de valeur, maillon parfois stratégique [M. Porter 1985, E. Gummesson 1992] mais dont il est bien difficile de mesurer la contribution à la création de valeur pour l'entreprise [P. Lorino 1989 1991, P. Besson 1990]. Le service fonctionnel, imbriqué dans des processus

longs et complexes, apparaît alors comme une activité générant des coûts mais dont on ne connaît pas précisément la valeur.

D'une façon plus générale, on peut considérer qu'il est souvent difficile de définir la mission et les objectifs d'un service fonctionnel. Nous avons parlé plus haut d'un rôle de coordination, d'intégration, de développement d'expertise... toutes choses difficilement mesurables et quantifiables. En réalité, si l'on s'appuie sur l'analyse faite par J. Gadrey [1988 a et b] et qu'on la transpose au domaine des services fonctionnels, il faudrait plutôt considérer que c'est l'ensemble des acteurs de l'entreprise, et plus particulièrement la direction générale, qui, en tant que « corps social », définissent ce que l'on appellera « résultat » du service fonctionnel et portent un jugement sur son utilité et sa nécessité.

Or, en contrôle de gestion, l'évaluation des performances est couramment admise comme la comparaison entre un référentiel (norme, objectif, standard) et un résultat réel [K.J. Euske 1984, M. Fiol 1991, H. Bouquin 1991]. S'il n'est pas possible de mesurer le résultat obtenu et de le comparer à un objectif, l'évaluation elle-même ne peut avoir lieu.

Ainsi, du fait de sa position dans l'organisation, le service fonctionnel pose des problèmes à la logique traditionnelle du contrôle de gestion : ses objectifs ne sont pas clairement définis, son domaine de responsabilité est discutable et l'on n'est pas sûr que les différents acteurs soient totalement désireux d'aboutir à une évaluation rigoureuse. D'autres difficultés naissent du caractère discrétionnaire des activités exécutées par les services fonctionnels.

### ***1.3. Les spécificités de l'évaluation des performances issues de la nature des tâches des services fonctionnels***

- L'asymétrie d'informations entre contrôleur et contrôlé

Le fait qu'un service fonctionnel exécute des tâches spécifiques, relevant d'un savoir-faire relativement peu répandu, rend son contrôle difficile. En effet, pour faire fonctionner les mécanismes usuels du contrôle de gestion (négociation des objectifs, analyse des résultats...),

il faut que le supérieur hiérarchique comprenne et connaisse, au moins dans ses grandes lignes, l'activité du service contrôlé. En tant que détenteur d'un savoir et de techniques spécifiques, le service fonctionnel dispose d'une zone d'incertitude importante par rapport à ses partenaires et donc d'un pouvoir non négligeable pour éviter le contrôle (E. Friedberg 1981).

- Des activités discrétionnaires

Le terme d'activité discrétionnaire n'est pas précisé dans la littérature et celui de centre de coûts discrétionnaires l'est de façon imparfaite [R. N. Anthony 1988, J. L. Ardoin, D. Michel, J. Schmidt 1986, H. Bouquin 1986]. Nous allons donc d'abord clarifier cette notion avant de voir en quoi elle peut concerner les services fonctionnels. Les travaux de M. Lebas [1980], de C. Grenier [1992] ont mis en évidence un certain nombre de conditions nécessaires au fonctionnement du contrôle de gestion. À l'opposé, G. Hofstede [1981] recense les caractéristiques d'activités faisant obstacle au contrôle de gestion. Reprenant l'ensemble de ces travaux [V. Malleret 1993], nous avons estimé que les quatre conditions suivantes étaient nécessaires à l'évaluation des performances :

- le décideur (le responsable) possède un modèle lui permettant de prévoir les conséquences de différentes actions possibles sur le résultat ;
- le décideur sait quelles ressources seront consommées par ces actions ;
- le décideur peut mesurer le résultat obtenu ;
- il peut le comparer à des objectifs ou des normes préalablement établis.

Nous considérerons que, *lorsqu'une activité ne possède pas ces propriétés, elle est qualifiée de discrétionnaire.*

Or, les activités des services fonctionnels peuvent souvent être discrétionnaires soit parce que le résultat est mal défini, soit parce que la liaison entre moyens et résultats n'est pas totalement maîtrisée (conditions 1 et 2).



Les services fonctionnels exécutent souvent des tâches complexes, avec un fort niveau de diversité, une faible répétitivité, des aléas dans l'obtention des résultats, des incertitudes sur les actions à mener en vue d'atteindre un objectif préétabli. Toutes ces particularités font qu'il est malaisé de connaître précisément la relation entre les moyens engagés et le résultat.

Par ailleurs, nous avons déjà montré qu'il était difficile de définir le résultat d'un service fonctionnel. On peut ajouter que, par nature, les résultats des activités des services fonctionnels se mesurent souvent à long terme, et que les produits et services rendus sont multiples, posant de ce fait des problèmes d'agrégation.

Enfin, la nature des tâches accomplies, valorisant l'expertise et le professionnalisme, favorise le développement d'une culture globalement hostile à toutes formes de mesure précises, qu'il s'agisse de temps passé ou de résultats obtenus [J. Roy 1984, J.A. Raelin 1985].

L'évaluation des performances des services fonctionnels présente ainsi, dans une perspective de contrôle de gestion, des caractéristiques particulières nées à la fois de la place des services fonctionnels dans l'entreprise et de la nature des tâches qui leur sont confiées. Nous allons voir, dans la suite de ce travail, comment les entreprises font face à ce problème.

## **2. Le dispositif de recherche empirique**

Dans cette seconde partie, nous décrirons successivement les objectifs de la recherche empirique et son organisation générale. Puis nous nous concentrerons sur l'étude quantitative qui a été effectuée et rendrons compte la façon dont le questionnaire utilisé a été élaboré, en particulier en ce qui concerne la liste des méthodes d'évaluation des performances.

Enfin, nous donnerons des précisions techniques sur le déroulement de l'enquête.

### **2.1. Objectifs et organisation de la recherche empirique**

Le constat théorique des difficultés liées à l'évaluation des performances des services fonctionnels ayant été posé, nous avons orienté notre étude empirique sur les *pratiques* des entreprises en la matière afin de les décrire et de les comprendre. Plus précisément, nous avons cherché à obtenir les informations suivantes :

- Quelles méthodes d'évaluation des performances sont ou ont été utilisées par les entreprises ?
- Dans quelles circonstances, pour quel type d'activité ?
- Quel est le jugement porté par l'entreprise sur l'apport de la méthode ?

Pour ce faire, deux études ont été conduites :

- Une étude quantitative, effectuée par questionnaires, adressés par courrier à des responsables administratifs et financiers ou à des contrôleurs de gestion, cherchait à savoir quelles méthodes d'évaluation des performances étaient utilisées et pour quels services. Cette enquête n'était pas adressée aux responsables de services fonctionnels ; en effet, nous avons jugé que leur culture très technique, leur vocabulaire spécifique rendaient le recueil d'informations par questionnaire peu pertinent. Des contacts avec des directeurs de ressources humaines avaient, par exemple, montré que le terme « évaluation des performances » évoquait fortement chez eux l'évaluation individuelle des performances, la codification des postes de cadres...plutôt qu'une problématique de contrôle de gestion.

- Une étude qualitative cherchait à décrire et à comprendre de façon assez approfondie les pratiques de quelques entreprises en matière d'évaluation des performances des services fonctionnels. Elle consistait en une série d'entretiens semi-directifs, dans quatre entreprises implantées en France. Dans chaque entreprise, nous avons rencontré le contrôleur de gestion central ou le contrôleur de gestion chargé des services fonctionnels, et deux ou trois responsables de services fonctionnels.

Un certain nombre de remarques concernant les deux études peuvent être faites :

- Les études quantitative et qualitative se sont déroulées en parallèle, ou plus exactement l'étude qualitative a commencé avant et s'est achevée après l'étude quantitative. Cette dernière a donc bénéficié, en particulier pour la mise au point du questionnaire, des premiers résultats et difficultés observés durant l'étude qualitative.

- Les deux études ont concerné, à quelques rares exceptions près, des entreprises de taille importante, à vocation industrielle. Nous avons considéré, peut-être à tort, que l'évaluation des performances des services fonctionnels ne devenait un problème crucial que dans des entreprises d'une certaine taille. Le choix d'entreprises industrielles s'explique par d'autres raisons : si la notion de services fonctionnels n'est pas unanimement définie et reconnue dans les entreprises, elle est particulièrement confuse dans les entreprises de service : la direction informatique d'une grande banque s'apparente plus à une direction de production qu'à un service fonctionnel. Même si cette confusion n'est pas insoluble sur le plan théorique, elle pose des problèmes de communication lors des contacts avec les entreprises, problèmes qui auraient risqué d'entraver et de fausser la collecte des informations.

- Dans les deux enquêtes, nous avons travaillé avec les entreprises qui acceptaient de travailler avec nous. Nous avons donc conscience que des biais importants existent quant aux informations obtenues. Ils peuvent être de deux natures :

- un biais lié au niveau de compétences que l'entreprise estime avoir atteint en matière d'évaluation des performances des services fonctionnels ; il est vraisemblable qu'une entreprise qui se juge peu avancée en la matière hésitera à nous recevoir ou à renvoyer le questionnaire ;

- un biais lié à la motivation et à l'intérêt que l'entreprise a pour le sujet ; il est également vraisemblable qu'ont répondu les entreprises qui ont des problèmes de réduction de frais généraux, qui espèrent apprendre au cours de l'enquête.

Dans le cadre de cet article, nous nous concentrerons sur l'étude quantitative, dont nous allons présenter le questionnaire et les résultats<sup>3</sup>. Cependant, il est indéniable que les commentaires apportés aux résultats

de cette étude sont en partie éclairés par la connaissance des phénomènes que nous a apportée l'étude qualitative.

## 2.2. *La construction du questionnaire*

Le questionnaire<sup>4</sup> adressé aux entreprises comprend trois parties :

- la première cherche à déterminer la perception qu'ont les répondants de la notion de service fonctionnel et quelles sont les missions communément attribuées aux services fonctionnels dans leur entreprise ;
- la seconde partie est destinée à obtenir des informations sur les effectifs et les budgets des services fonctionnels, ainsi qu'à recueillir des indications sur les événements qui les affectent habituellement ;
- la troisième partie, la plus importante, concerne les méthodes d'évaluation des performances, leurs conditions d'utilisation...

La liste des méthodes d'évaluation des performances a été élaborée à partir d'une étude bibliographique avant d'être légèrement modifiée pour faciliter la compréhension des répondants.

L'étude de la littérature a permis de recenser un très grand nombre de méthodes<sup>5</sup>. Pour la présentation, nous les avons groupées en trois familles, qui constituent en réalité des voies d'approches de l'évaluation des performances et ne sont pas exclusives (voir tableau 2).

La première famille est intitulée « À la recherche de la fonction de coût ». Elle est constituée de méthodes analytiques qui, tout en admettant que la fonction de coût n'est pas donnée *a priori*, vont s'efforcer d'établir une relation entre coûts et résultat, et de construire une évaluation et un contrôle à partir de cette relation. Ces méthodes analytiques représentent une approche de l'évaluation des performances dans laquelle la légitimité de l'évaluation est fondée sur la méthode elle-même, sur la façon dont l'évaluation est conduite.

---

<sup>3</sup> Un bref aperçu des résultats de l'étude qualitative se trouve dans V. Malleret [1994 b].

<sup>4</sup> Le questionnaire peut être obtenu auprès de l'auteur.

<sup>5</sup> Une description détaillée de l'ensemble de ces méthodes, de leurs avantages et inconvénients respectifs est disponible dans V. Malleret [1993].

**Tableau 2 – Les méthodes d'évaluation des performances**

<p><b>À la recherche de la fonction de coût :</b>  Etablissement de coûts standards  Comptabilité d'activités  Méthodes coûts/avantages :  – ratios simples  – méthodes complexes (type BBZ)  – méthodes d'organisation : analyse de la valeur, reengineering</p> <p><b>Méthodes synthétiques :</b>  Evaluation par le marché  Evaluation par le supérieur hiérarchique  Evaluation par les pairs  Auto-évaluation  Evaluation par les clients internes  Evaluation par des experts</p> <p><b>Éviter l'évaluation :</b>  Par le contrôle des processus  Par des structures adaptées  Par le développement d'une culture adaptée</p>
---

La deuxième famille est constituée de pratiques d'évaluation dont la légitimité et la particularité sont fondées sur l'auteur de l'évaluation, le juge : évaluation par des experts, par des clients internes, par le marché, par le supérieur hiérarchique, par des pairs... Ces évaluations synthétiques ne possèdent pas de point commun en ce qui concerne la méthode ; elles se caractérisent avant tout par l'acteur de l'évaluation et font assez souvent appel à des techniques issues du premier ensemble.

La troisième famille n'est pas constituée à proprement parler de méthodes d'évaluation des performances mais plutôt de méthodes destinées à la faciliter, à l'alléger, à l'éviter, le plus souvent en utilisant des modes de contrôle *a priori*, fondés sur la sélection du personnel ou la définition de procédures, ou faisant appel à des structures et des modes d'organisation particuliers.

La liste du tableau 2 a ensuite été modifiée pour pouvoir être utilisée dans le questionnaire :

- les termes employés ont été adaptés afin de minimiser les erreurs d'interprétation : on a ainsi, par exemple, appelé «audit d'organisation ou d'effectif» les méthodes d'organisation ;

- trois techniques, peu présentes dans la littérature mais très utilisées dans les entreprises ont été jointes à la liste : l'évaluation par le supérieur hiérarchique, l'analyse de plans d'action et le contrôle budgétaire ;
- les méthodes destinées à éviter l'évaluation ont été supprimées ; nous avons craint, que les termes utilisés ne déroutent les interlocuteurs. De plus, la mise en œuvre des méthodes en question sort le plus souvent du domaine de responsabilité du contrôleur ;
- enfin, la comptabilité d'activités, peu répandue en France lors de l'étude [1991-1992], n'a pas été mentionnée.

### **2.3. *Déroulement de l'enquête***

Une première version du questionnaire a été testée auprès de deux contrôleurs de gestion. Après quelques modifications, 475 questionnaires ont été adressés à des contrôleurs de gestion, des directeurs administratifs et financiers ou des secrétaires généraux de groupes ou d'entreprises choisis dans le fichier du *Nouvel Économiste* « Les 5.000 entreprises ». Comme nous l'avons expliqué précédemment, nous avons évité, dans la mesure du possible, de contacter les banques, compagnies d'assurances et sociétés de conseil. Après une relance téléphonique, 75 entreprises ont répondu et renvoyé un questionnaire exploitable. Ceci conduit à un taux de réponse de 14%, relativement satisfaisant pour ce type d'enquête ; le test avait montré en effet que le questionnaire obligeait le répondant à rechercher des informations qu'il n'avait pas nécessairement en tête et qu'il fallait au moins trente minutes pour le remplir.

Deux points méritent d'être soulignés avant de passer à l'analyse des résultats :

- le nombre de questionnaires obtenus, s'il est satisfaisant dans l'absolu, ne permet pas de faire de statistiques croisées tenant compte des méthodes d'évaluation des performances utilisées. Ces dernières (une douzaine) sont trop nombreuses par rapport au nombre de questionnaires pour obtenir des valeurs significatives.
- la relance téléphonique a montré que les questions sur les effectifs et les budgets des services fonctionnels étaient un facteur important de non-réponse, ces données étant considérées comme stratégiques.

### 3. Résultats et analyse

Nous présenterons successivement les résultats concernant les services fonctionnels, puis ceux sur les méthodes d'évaluation des performances utilisées.

#### 3.1. Les services fonctionnels : description, mission, effectifs

- Définition des services fonctionnels

Les répondants devaient noter sept propositions de 1 (la plus proche de leur perception) à 7 (la plus éloignée de leur perception).

L'analyse des résultats (tableau 3) montre que les répondants ont privilégié les définitions portant sur le rôle et la position du service fonctionnel au détriment de celles portant sur les difficultés d'évaluation. En particulier, le rôle de conseil apparaît dominant. Soulignons cependant que les répondants sont, eux-mêmes, des "fonctionnels" dans la plupart des cas et qu'ils n'ont pas nécessairement une image régaliennne de leur fonction... ou bien, s'ils l'ont, qu'ils ne souhaitent pas nécessairement l'afficher.

**Tableau 3** – Définition de la notion de service fonctionnel

Propositions	Moyenne des classements des répondants	Écart type
Les services fonctionnels ont essentiellement un rôle d'assistance et de conseil	2,33	1,46
Les services fonctionnels livrent des prestations intermédiaires aux services opérationnels	2,40	1,48
Les services fonctionnels ont essentiellement un rôle de coordination	3,22	1,67
Les services fonctionnels sont des centres de coût dont l'output ne peut être valorisé en unités monétaires	4,46	1,49
Sont fonctionnels les services dont le premier client est la Direction générale	5,10	1,65
Les services fonctionnels ont un rôle essentiellement centralisateur et régalien vis-à-vis des autres services	5,43	1,73
Sont fonctionnels des services dont l'output ne peut être défini.	5,65	1,19

Par ailleurs, il est très intéressant de noter que les personnes qui ont répondu refusent l'idée d'un service fonctionnel produisant des outputs qui ne peuvent être définis. On peut également ici envisager l'existence d'un biais lié au profil des répondants (des contrôleurs de gestion).

- Les finalités des services fonctionnels

Pour préciser le rôle des services fonctionnels dans l'entreprise, le questionnaire proposait une liste de missions et de tâches qui peuvent être du ressort d'un service fonctionnel. La liste était volontairement très ouverte, incluant des tâches de nature générale (qui peuvent concerner n'importe quel service fonctionnel) et des tâches spécifiques à une fonction. Les répondants devaient noter les missions et les tâches proposées (10 : très importantes, 0 pas importantes du tout). La moyenne des réponses se trouve dans le tableau 4.

**Tableau 4** – *Missions et tâches des services fonctionnels (note sur 10)*

Propositions	Moyenne des notes des répondants
Alimenter l'état-major en données sur la marche de l'entreprise	8,36
Préparer les choix stratégiques d'une direction	8,06
Aider l'organisation à mieux connaître ses coûts	7,91
Aider l'organisation à réduire certains coûts	7,58
Produire des règles, des procédures applicables à l'ensemble du groupe	7,57
Veiller à la bonne exécution des budgets et des plans	7,51
Contribuer à accroître la compétitivité de l'entreprise	7,38
Établir des prévisions	7,31
Définir et mettre en œuvre de nouveaux outils de gestion	7,26
Améliorer la circulation de l'information au sein de l'entreprise	6,94
Assurer la cohérence, la coordination de plusieurs services	6,94
Veiller à une allocation optimale des ressources humaines	6,94
Suivre et analyser les dépenses d'investissement	6,76
Inciter à développer la qualité	6,38
Définir des méthodes plus productives (de production, de vente...)	5,72

Comme dans la première question, le classement obtenu comporte vraisemblablement un biais lié aux fonctions exercées par les répondants. Ainsi, on constate que les activités centrées sur les coûts, les budgets et les plans sont relativement bien placées tandis que le déve-



loppement de la qualité, l'amélioration de la productivité... sont en fin de classement. De même, on note une relative désaffection pour des outils de gestion et des formes d'assistance que l'on pourrait qualifier de novatrices : ainsi la circulation de l'information, l'amélioration de la qualité, la gestion des ressources humaines ont une importance mineure dans le classement établi par les répondants.

- Les effectifs des services fonctionnels

Comme nous l'avons mentionné plus haut, cette question a provoqué un certain nombre de résistances. Les seules données dont nous disposons concernent les effectifs des services fonctionnels du siège (services administratifs selon la typologie de la CEGOS).

Les entreprises qui ont répondu ont en moyenne 440 personnes dans les services fonctionnels administratifs, dont 40,24 % de cadres (voir tableau 5).

**Tableau 5** – *Effectifs et taux d'encadrement des services fonctionnels (moyenne des réponses)*

Service fonctionnel	Effectif	Taux d'encadrement
Services généraux	133	30,2 %
Finance/Contrôle Comptabilité	122	39,6 %
Informatique	102	49,0 %
Ressources humaines	60	39,3 %
Direction générale	16	71,1 %
Communication	8	52,5 %

Nous précisons tout de suite qu'il n'est pas possible d'utiliser ces chiffres de façon normative, en les comparant aux résultats d'autres études ou même en cherchant à les apprécier dans l'absolu. En effet, l'étude que nous avons menée ne tient pas compte des structures des entreprises. La plupart des grandes sociétés ont en effet un niveau « groupe », puis un niveau « branche » ou « division », puis un niveau « entreprise » ou « établissement ». Or elles ont des pratiques très diverses en ce qui concerne la répartition des services fonctionnels à ces différents niveaux. Pour savoir si une société a « plus » ou « moins » de services fonctionnels qu'une autre, c'est l'ensemble de ces niveaux qu'il

faudrait étudier et comparer. Or notre questionnaire a été envoyé « au hasard », à n'importe quel niveau, et sans que l'on cherche à savoir ce qui se passait en matière de services fonctionnels aux niveaux inférieurs ou supérieurs.

Les taux d'encadrement varient de 30,3% à 71,1% ; ils sont à peu près inversement proportionnels aux effectifs moyens par direction, qui sont, eux, très variables (de 8 à 133 personnes!). De tels résultats sont peu surprenants. En effet, les directions financières et les directions des ressources humaines ont connu ces dernières années une automatisation et une décentralisation importante de certaines tâches peu qualifiées (paye, saisies comptables) qui ont réduit leurs effectifs. Toutefois, le taux d'encadrement n'atteint pas encore celui de directions plus récentes et plus "techniques".

### ***3.2. Les méthodes d'évaluation des performances des services fonctionnels***

#### *3.2.1. Utilisation, satisfaction, projets*

À partir de la liste des méthodes d'évaluation des performances des services fonctionnels, les répondants devaient dire s'ils utilisaient chaque méthode ou non. S'ils utilisaient la méthode, ils devaient préciser s'ils en étaient satisfaits. S'ils ne l'utilisaient pas, ils devaient préciser s'ils envisageaient de l'utiliser. Le tableau 6 présente une partie de ces résultats.

L'analyse de ces chiffres conduit aux remarques suivantes :

- On constate une domination très importante d'outils très classiques : le contrôle budgétaire et l'évaluation par le supérieur hiérarchique, dont les répondants s'estiment par ailleurs globalement satisfaits (89 % pour le contrôle budgétaire et 80 % pour l'évaluation par le supérieur hiérarchique). En même temps, cette présence très importante est tout à fait concevable et un esprit critique pourrait même s'étonner que des évaluations par le supérieur hiérarchique ne soient pas effectuées dans près de 20 % des cas !

**Tableau 6 – Taux d'utilisation parmi les répondants et taux de satisfaction parmi les utilisateurs**

Méthode	% d'utilisateurs	% d'utilisateurs non satisfaits (parmi les utilisateurs)
Contrôle budgétaire	95,4%	11%
Évaluation par le supérieur hiérarchique	75,8%	20%
Facturation interne	54,7%	31%
Analyse de plans d'action	53,2%	3%
Audit d'organisation ou d'effectifs	51,7%	10%
Évaluation par des clients internes	41,2%	15%
Ratios de productivité	38,7%	8%
Standards de coût	37,1%	9%
Standards de qualité	33,4%	5%
Méthode BBZ	32,2%	21%
Évaluation par des experts extérieurs	29,6%	22%
Mise en concurrence externe	18,0%	27%
Évaluation par les pairs	15,3%	23%

• Le nombre moyen de méthodes utilisées par chaque contrôleur (entre 5 et 6 parmi les 13 proposées) est relativement élevé et peut s'expliquer de différentes façons :

– il n'est pas certain que l'ensemble des méthodes mentionnées par les répondants soient utilisées pour *tous* les services fonctionnels. Ce point est d'ailleurs mis en évidence plus loin dans le questionnaire ;

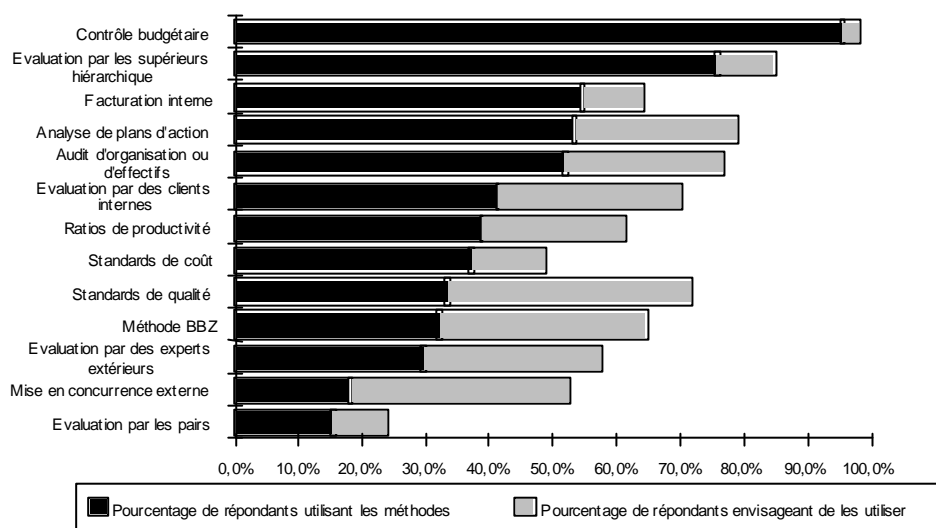
– les contrôleurs de gestion ont perçu la complexité de l'évaluation des services fonctionnels. Ils savent probablement, même si c'est de façon intuitive, qu'ils ont affaire à une évaluation de nature multicritère, dont les résultats sont diffus dans l'entreprise et qu'ils ne pourront cerner la performance qu'en faisant appel à des outils divers ;

– à moins que, dernière hypothèse, les contrôleurs indécis et perplexes testent un certain nombre d'outils sans réellement savoir lesquels leur seront utiles.

Si l'on s'intéresse maintenant à l'opinion émise par les utilisateurs sur les méthodes, on constate que, rapportées au nombre d'utilisateurs, les méthodes qui laissent les contrôleurs les plus insatisfaits sont l'évaluation par les pairs (mais elle ne concerne que très peu d'entreprises), la facturation interne (31 % d'insatisfaits parmi les utilisateurs), et le recours à des mises en concurrence externe (27 % d'insatisfaits).

• Inversement, deux groupes de méthodes semblent dotées d'un fort potentiel de développement car, bien que peu utilisées, elles ont fait l'objet d'une réponse favorable lorsque l'on a demandé aux répondants s'ils envisageaient de les utiliser (voir figure 2) :

**Figure 2** – *Potentiel d'utilisation des méthodes d'évaluation des performances*



– le premier groupe comprend deux méthodes classiques : le BBZ et l'audit organisationnel. Quoique toutes deux critiquées et contestées, ces méthodes ont, semble-t-il, encore des clients potentiels ;

– le second groupe comprend des méthodes plus récentes, issues souvent du mouvement d'amélioration de la qualité et dont on s'explique aisément le potentiel de développement : les standards de qualité, l'évaluation par les clients internes, et l'analyse des plans d'action qui apparaît, elle, comme le complément indispensable du contrôle budgétaire.

• Enfin, il est intéressant d'opposer ici les méthodes centrées sur le contrôle des coûts et des budgets à celles centrées sur le contrôle des résultats et des services rendus. *Les méthodes du premier groupe restent encore largement dominantes dans la pratique des entreprises,*

malgré ce que nous venons de dire sur le développement potentiel d'outils centrés sur les résultats.

### 3.2.2. Conditions d'utilisation des méthodes

Dans cette dernière partie du questionnaire, il était demandé aux répondants dans quel contexte ils utilisaient les différentes méthodes d'évaluation des performances. Quatre conditions d'utilisation étaient proposées : la négociation budgétaire et technique avec la hiérarchie, l'animation, la dynamisation d'équipes de "progrès", l'information, le management général, en particulier auprès de la direction, et la rémunération du personnel. Afin que les résultats soient significatifs (voir tableau 7), nous avons travaillé avec les quatre méthodes utilisées par plus de 33 répondants.

**Tableau 7 – Contexte d'utilisation des 4 méthodes**

Méthode	Négociation avec hiérarchie	Rémunération	Animation d'équipe	Information de la direction Management Général	Autres
Contrôle budgétaire	47,6 %	7,6 %	6,7 %	38,10 %	0 %
Evaluation par supérieurs	26,9 %	34,3 %	11,9 %	23,90 %	3 %
Facturation interne	50 %	2,5 %	5,0 %	25 %	17,5 %
Analyse de plans d'action	29,63 %	11,11 %	33,33 %	25,93 %	0 %

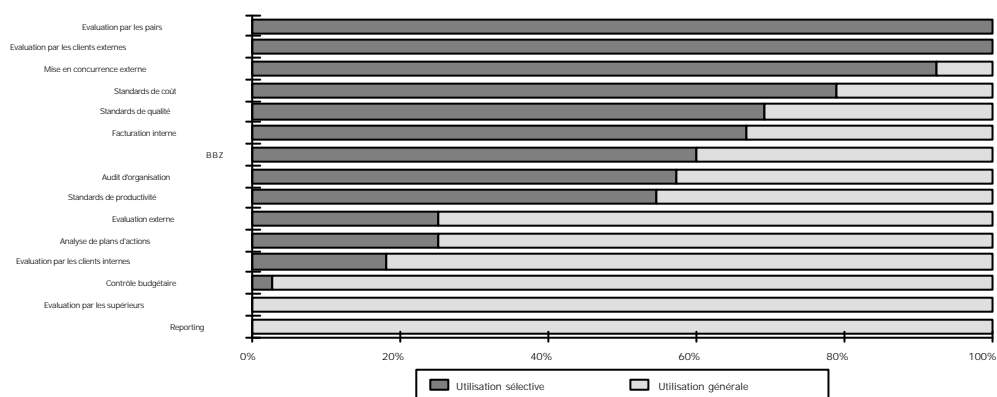
Il apparaît nettement que chaque méthode a une finalité privilégiée, des caractéristiques propres :

- l'évaluation par le supérieur hiérarchique intervient fortement pour la fixation des rémunérations ;
- l'analyse de plans d'action favorise l'animation des équipes, les démarches de progrès ;
- le contrôle budgétaire et la facturation interne jouent un rôle important dans les négociations avec la hiérarchie mais le contrôle budgétaire a un rôle d'information important, tandis que la facturation interne a d'autres finalités (imputations comptables...) relevées par les répondants de façon tout à fait plausible.

Le recours à une méthode d'évaluation des performances dépend donc du contexte d'utilisation et l'on peut penser que le nombre important de méthodes utilisées dans l'évaluation est aussi le résultat des multiples finalités de celle-ci.

La dernière question était destinée à savoir si les entreprises utilisaient les méthodes pour l'ensemble de leurs services fonctionnels ou si certaines méthodes étaient réservées à certains services. Les réponses présentées à la figure 3 permettent de distinguer trois groupes parmi les méthodes mentionnées<sup>6</sup>.

**Figure 3 –** *Transversalité des méthodes d'évaluation vis-à-vis de l'ensemble des services fonctionnels*



- le premier groupe, environ un tiers d'entre elles, est utilisé dans presque tous les services fonctionnels ; il comprend le recours à des experts extérieurs, l'analyse de plans d'actions, le contrôle budgétaire et le *reporting*, l'évaluation par le supérieur hiérarchique et l'évaluation par les clients internes.

- le second groupe est formé de méthodes utilisées de façon très sélective (pour 80% ou plus de répondants). On trouve ici, et cela paraît

<sup>6</sup> La figure comporte quinze méthodes, et non treize comme précédemment, car la question était formulée de façon ouverte et certains répondants ont « ajouté » des méthodes que nous n'avions pas explicitement mentionnées.

logique, l'évaluation par les pairs, et les standards de productivité, mais aussi la mise en concurrence externe ce qui est plus surprenant.

- le troisième groupe comprend les autres méthodes. Elles sont utilisées de façon sélective pour 40 à 80% des répondants.

Ainsi il semble que les entreprises font une utilisation relativement différenciée de l'ensemble des méthodes.

En conclusion de cette analyse, nous pouvons retenir quatre points :

- les services fonctionnels sont avant tout définis comme des prestataires de service, c'est-à-dire à la fois par leur rôle et leur position dans l'entreprise ;

- les principaux outils utilisés pour l'évaluation des services fonctionnels sont les mêmes que ceux que l'on pourrait utiliser pour gérer des centres de coûts productifs et sont plus centrés sur le contrôle des coûts que sur celui des résultats ;

- toutefois, le recours à des méthodes plus innovantes et plus originales est non négligeable, chaque contrôleur utilisant un grand nombre de méthodes ;

- le recours à l'une ou l'autre des méthodes proposées n'est pas systématique et dépend en particulier des finalités et du contexte de l'évaluation des performances.

## Conclusion

Au cours de ce travail, nous avons tenté de préciser la problématique de l'évaluation des performances des services fonctionnels. Nous avons montré les différentes difficultés auxquelles l'entreprise était confrontée dans ce domaine, que celles-ci proviennent de la place particulière et du rôle du service dans la structure, ou de la nature des activités qui y sont accomplies. Le recensement des méthodes d'évaluation des performances disponibles nous a permis de structurer un questionnaire portant sur les pratiques des entreprises. Les résultats obtenus confirment, d'une part l'adhésion des répondants à une certaine vision du service fonctionnel, d'autre part, un foisonnement relativement organisé des méthodes d'évaluation utilisées.

À l'avenir, cette étude pourrait être enrichie par une analyse des pratiques dans le secteur des services. En effet, celui-ci occupe une place croissante dans notre économie. De plus, des difficultés méthodologiques d'évaluation, rencontrées au seul niveau des services fonctionnels dans une entreprise industrielle, peuvent se produire à un niveau global dans une entreprise de services.

Par ailleurs, l'approche retenue rend assez bien compte des obstacles techniques à l'évaluation des performances (mesurabilité du résultat, effets de l'action du service fonctionnel « dilués » au sein de l'entreprise, mauvaise connaissance des coûts...). Mais elle éclaire peu sur les obstacles politiques à l'évaluation des performances, et en particulier sur les raisons qui font qu'une direction générale fait ou ne fait pas du contrôle des services fonctionnels une question prioritaire. De tels travaux viendraient certainement enrichir la compréhension du rôle des services fonctionnels et de leurs modes de gestion au sein des entreprises.

## Bibliographie

- Anthony R. N. [1988], *The Management Control Function*, Boston, Mass., Harvard Business School Print.
- Ardoin J. L., Michel D., Schmidt J. [1986], *Le contrôle de gestion*, Paris, Publi-Union.
- Berliner C., Brimson J. [1988], *Cost Management for today's Advanced Manufacturing*, Cambridge, Mass., Harvard Business School Press.
- Besson P. [1990], « Le contrôle, la valeur et le contrat » in *Gestion industrielle et mesure économique : approches et applications*, ECOSIP, Paris, p. 183-211, Économica.
- Bouquin H. [1986], *Le contrôle de gestion*, Paris, PUF.
- Bouquin H. [1991], « Contrôle de gestion : le temps réel implique un retour aux sources », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 17-26.
- CEGOS [1996], *Enquête frais généraux 1995*, Paris.
- Desreumaux A. [1992], *Structure d'entreprise*, Paris, Vuibert Gestion.



- Euske K. J. [1984], *Management Control : Planning, Control, Measurement and Evaluation*, Mass., Addison-Wesley, Reading.
- Fiol M. [1991], « La convergence des buts dans l'entreprise », Thèse, Université Paris IX Dauphine, juin.
- Friedberg E. [1981], « L'analyse sociologique des organisations », *Revue Pour*, n° 28, réimpression octobre 1981.
- Gadrey J. [1988], « Des facteurs de croissance des services aux rapports sociaux de service », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 43, premier trimestre 1988, p. 34-48.
- Grenier C. [1992], « Contrôle de gestion » in *Encyclopédie du Management*, Paris, Vuibert, p. 323-335.
- Gummesson E. [1992], « *Service Productivity : a Blasphemous Approach* », Communication au 2e Séminaire international de recherche en management des activités de service, Lalonde les Maures, juin 1992.
- Hall R. [1992], « The Strategic Analysis of Intangible Resources », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 135-144.
- Hamel G., Prahalad C. K. [1990], « Strategic Intent », *The Mac Kinsey Quarterly*, Spring 1990, p. 36-61.
- Hammer M., Champy J. [1993], *Le reengineering*, Paris, Dunod.
- Hansen O. C., Peytz M. [1991], « Designing the Corporate Center », *The Mac Kinsey Quarterly*, n° 3, p. 128-139.
- Hofstede G. [1981], « Management Control of Public and not for Profit Activities », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, n° 3, p. 193-211.
- Kalika, [1988], *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Paris, Économica.
- Lebas M. [1980], « *Toward a Theory of Management Control* », Cahier de Recherche CESA, n° 158, Jouy-en-Josas.
- Lewis W. W., Linden L. H. [1990], « A New Mission for Corporate Technology », *The Mac Kinsey Quarterly*, n° 4, p. 23-41.
- Lorino P. [1989], *L'économiste et le manager*, Paris, La Découverte.
- Lorino P. [1991], *Le contrôle de gestion stratégique – la gestion par les activités*, Paris, Dunod.

Malleret V. [1993], « Une approche de la performance des services fonctionnels : l'évaluation des centres de coûts discrétionnaires », Thèse, Université Paris IX Dauphine, décembre.

Malleret V. [1994 a], « Méthodes d'évaluation des performances des services fonctionnels », *Revue Française de Comptabilité*, n° 259, septembre 1994, p. 44-53

Malleret V. [1994 b], « Les particularités de l'évaluation des performances des centres de coûts discrétionnaires », *Cahiers Lillois d'Économie et de Sociologie*, n° 24, 2e semestre 1994.

Mintzberg H. [1979], *The Structuring of Organisations*, Englewood Cliffs, New-Jersey, Prentice Hall.

Normann R. [1994], *Le management des services*, Paris, InterÉditions.

Pagès M., Bonetti M., de Gaulejac V., Descendre D. [1979], *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.

Porter M. [1986], *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, Interéditions.

Raelin J. A. [1985], « The Basis for the Professional's Resistance to Managerial Control », *Human Resource Management*, Summer 1985, p. 147-175.

Roy J. [1984], « Obstacles à l'efficiencé administrative et réactions des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 46, juin-juillet-août 1984, p. 78-82.

Rummler G., Brache A., « Managing the White Space », *Training*, January 1991.

Strategor [1988], *Stratégie, structure, décision, identité*, Paris, Inter-Éditions.