

L'évaluation de la performance des responsables de département d'une entreprise.

Didier LE MAITRE

IUT - Département Technique de Commercialisation

RÉSUMÉ

Les résultats des deux études empiriques réalisées par l'auteur montrent que, contrairement aux prescriptions des ouvrages de management, l'évaluation de la performance des responsables de département d'une entreprise ne constitue pas un moment important de la vie organisationnelle des entreprises françaises étudiées.

Trois facteurs essentiels expliquent cette situation : la définition des objectifs de ces unités est très encadrée ; leurs réalisations sont contrôlées régulièrement en cours d'année ; leur autonomie de gestion est limitée dans des domaines essentiels (emploi, investissement...).

Mots-Clés : Évaluation - Performance - Centre de Responsabilité - Objectif - Pouvoir.

La plupart des ouvrages de management ou de gestion des ressources humaines insistent sur la nécessité et sur l'utilité d'évaluer la performance des responsables de département d'une entreprise. Ils développent l'argumentation suivante :

1 - L'évaluation constitue, dans le cadre d'une direction par les objectifs, une étape importante du processus budgétaire. Elle permet de comparer les réalisations et les prévisions budgétaires des unités de l'entreprise, et de ce fait :

- de mettre en lumière les capacités et les insuffisances de leurs responsables, de les récompenser ou de les sanctionner, d'orienter leur comportement et de doter les postes d'une entreprise des hommes les mieux adaptés ;

- d'améliorer le processus de définition des cibles budgétaires et de décider de l'allocation de res-

sources matérielles et humaines aux départements (en relation avec les décisions stratégiques).

2 - L'entretien d'évaluation doit être un moment privilégié où un supérieur et un subordonné évoquent les réalisations passées et l'avenir de ce dernier (action de formation envisagée, plan de carrière dans l'entreprise...).

Différentes études montrent toutefois que l'évaluation de la performance ne constitue pas toujours un moment important de la vie des entreprises :

- Selon Longnecker et Gioia (1988), si plus de 90 % des entreprises américaines ont un système d'évaluation de la performance, seules 20 % d'entre elles évaluent effectivement le travail de leurs salariés. Leur étude montre également que l'usage et la qualité de l'entretien d'évaluation décroissent lorsque le niveau hiérarchique du salarié augmente.

- Bratton et Gold (1994, p. 170) expliquent cette situation par le fait que les supérieurs appréhendent le moment de l'évaluation. Ces auteurs citent Mac Gregor (1957, p. 89) qui estime que les supérieurs n'aiment pas jouer le rôle de Dieu (c'est-à-dire juger le travail des employés) et Levinson (1970, p. 27) qui considère que les managers voient, dans l'évaluation, un acte hostile qui agresse les subordonnés et qui les fait se sentir coupables si leur évaluation est critiquée par les subordonnés. L'absence d'une véritable appréciation de la performance peut s'expliquer aussi par un manque de temps ou d'intérêt de la hiérarchie : selon P. Lemaître (1983), les systèmes d'appréciation mis en place dans les entreprises dégénèrent souvent « en corvées bureaucratiques inutiles ».

- Une étude de Lanson (1979) menée dans une division d'un groupe industriel montre que, contrairement aux prescriptions théoriques, l'évaluation des résultats ne constitue pas une étape essentielle du processus budgétaire. Cette étude révèle aussi que l'évaluation n'est ni très rationnelle (elle est le fruit de différents compromis), ni très contraignante.

Les résultats des études empiriques que nous avons menées ne sont pas conformes à ceux obtenus par Longnecker et Gioia, puisqu'ils montrent une pratique très répandue de l'entretien d'évaluation. (Nos résultats sont assez similaires à ceux obtenus par Jordan (1986)¹.)

Nous ne considérons pas pour autant que l'évaluation de la performance des responsables de département constitue une séquence essentielle du processus budgétaire. Les résultats de nos études semblent montrer en effet que :

- l'entretien d'évaluation est une récapitulation des discussions qui ont eu lieu en cours d'année entre les responsables de département et leurs supérieurs ;

- les entreprises disposent de moyens beaucoup plus efficaces que l'évaluation pour limiter les comportements dysfonctionnels des responsables d'unité. Évaluer la performance d'un responsable de département est moins utile pour une entreprise qui encadre de façon étroite la définition de ses objectifs, qui surveille régulièrement ses réalisations et qui restreint son autonomie dans les domaines sensibles.

La présentation de la méthodologie de nos deux études précédera celle de leurs résultats.

MÉTHODOLOGIE DE NOS DEUX ÉTUDES

Nous avons réalisé deux études sur l'évaluation de la performance des responsables de département :

- Une enquête postale (au 1^{er} semestre 1993) pour obtenir des informations en provenance de responsables de département appartenant à de nombreuses entreprises. Cette enquête a été effectuée à l'aide d'un questionnaire fermé comprenant 62 questions, pouvant être rattachées à cinq thèmes : l'entretien d'évaluation, la définition des objectifs, le suivi et le contrôle des réalisations, la difficulté de réalisation des objectifs, les échanges inter-centres. Nous avons obtenu 99 réponses de responsables d'unité appartenant à 36 grandes entreprises françaises.

- Une étude en entreprises (dans 3 firmes, au 2^e semestre 1992) pour recueillir le point de vue de différents acteurs sur l'entretien d'évaluation. Nous avons rencontré, dans ces entreprises, des contrôleurs de gestion (de département et d'entreprise), des responsables de centre et des supérieurs de responsables de centre.

Méthodologie de l'enquête postale

Une étude de Reece et Cool (1978) ayant mis en évidence une corrélation positive entre l'usage des centres de responsabilité et la taille des firmes, la cible de notre questionnaire était constituée par les responsables de centre œuvrant dans de grandes entreprises françaises. Deux modalités ont été utilisées pour collecter leurs réponses :

- une voie indirecte, basée sur une intermédiation du contrôleur de gestion de l'entreprise des responsables. Nous avons envoyé 246 lettres :

- nominativement, à des directeurs financiers ou à des contrôleurs de gestion dont les coordonnées figurent dans l'annuaire de l'Association nationale des directeurs financiers et contrôleurs de gestion (DFCG) et dont l'entreprise figure dans la liste des 1.000 de l'Expansion (2 nov./16 déc. 1992),

- aux directeurs du contrôle de gestion des 150 premières entreprises industrielles françaises,

pour leur demander de nous adresser le nom d'au moins quatre responsables de centre susceptibles de participer à l'enquête.

Nous avons adressé, par la suite, notre questionnaire aux responsables désignés. Cette voie nous a permis de recueillir 88 réponses.

- une voie directe, basée sur un contact personnel de 28 responsables d'unités de fabrication affiliées à de grandes entreprises. (Nous avons recouru à cette voie pour accroître le nombre de réponses.) 15 réponses ont été obtenues.

Au total, 103 réponses ont été obtenues ; 99 ont été retenues pour l'exploitation finale du questionnaire.

Les répondants exercent leur activité dans 36 entreprises², pour la plupart, industrielles et de grande taille : 76 % d'entre eux dirigent des unités qui appartiennent aux 200 premières entreprises industrielles françaises.

56 % dirigent des centres de production, 19 % des centres de commercialisation, 9 % des centres de production et de commercialisation, 9 % des centres d'administration et 7 % des centres d'activités diverses.

83 % déclarent n'avoir qu'un seul objectif principal. Pour ces répondants, cet objectif est le plus souvent un niveau de résultat financier (24 %), de productivité (21 %), de coûts (16 %), de qualité (12 %), et dans une moindre mesure, de taux de rentabilité des capitaux (7 %). Pour les répondants déclarant plusieurs objectifs principaux, les objectifs les plus cités sont essentiellement des objectifs de qualité (22 %), de productivité (20 %), de coûts (18 %).

Au vu de ces résultats, il apparaît que la majorité de nos répondants dirigent des centres de coûts.

Méthodologie de l'étude en entreprises

Différentes contraintes nous ont conduit à ne retenir que trois entreprises. Nous avons voulu, de ce fait, sélectionner des entreprises :

- très différentes pour obtenir une vision la plus étendue possible des pratiques des entreprises en matière d'évaluation de la performance des centres de responsabilité,

- d'une taille assez importante car les méthodes de gestion sont a priori plus développées dans les entreprises de cette sorte.

Nous avons voulu avoir dans notre échantillon :

- Une entreprise dont les unités disposent d'une large autonomie. Nous nous sommes référés à la presse économique pour identifier de telles entreprises. L'entreprise, qui a accepté notre proposition d'étude, appartient au secteur des industries agro-alimentaires. C'est un groupe français coté en bourse, implanté dans plusieurs pays, qui emploie plus de 8.000 personnes et dont le chiffre d'affaires dépasse les 10 milliards de francs. Il obtient des résultats financiers satisfaisants. Ses unités disposent d'une large autonomie de gestion et certaines d'entre elles sont en concurrence sur leur marché.

- Une entreprise dont les unités ne disposent pas d'une large autonomie. Nous avons retenu le secteur bancaire car l'activité des agences d'une même banque est souvent similaire et doit être très contrôlée.

L'entreprise que nous avons étudiée est une banque régionale, qui a connu des difficultés financières à la fin des années 1980. Aujourd'hui filiale d'un grand groupe bancaire, elle emploie 700 personnes. Ses agences disposent d'une autonomie très limitée : ce sont avant tout, des antennes commerciales chargées d'appliquer sur le terrain la politique définie par le siège.

- Une coopérative agricole pour trois raisons : les salariés d'une coopérative sont généralement bien informés de l'activité de leur entreprise ; les pratiques de gestion et d'encadrement du personnel sont souvent plus souples dans ce type d'entreprise ; enfin, nous avons déjà dans notre échantillon une entreprise du secteur agro-alimentaire : le choix d'une coopérative agricole pouvait permettre, par comparaison de ces deux entreprises, d'analyser l'impact d'une structure juridique sur le fonctionnement organisationnel. La coopérative que nous avons retenue exerce principalement son activité sur un département et emploie 500 personnes. Au moment de l'étude, son chiffre d'affaires s'élevait à 1,5 milliard de francs et son résultat était déficitaire. Ses magasins sont tout à la fois des unités de commercialisation (ils vendent aux agriculteurs les produits nécessaires à leur exploitation : engrais, pesticide, outillage...) et de collecte (ils collectent les produits vendus par les agriculteurs à la coopérative : céréales, pommes...).

Pour sélectionner ces entreprises, nous avons contacté par lettre des contrôleurs de gestion. (Nous n'avons eu besoin de contacter qu'un nombre relativement limité de contrôleurs de gestion : environ 10.) L'entretien, que nous avons eu par la suite, avec les contrôleurs de gestion des entreprises retenues, a permis d'évoquer l'organisation et la structure de ces entreprises, d'étudier leur système d'évaluation de la performance des centres de responsabilité et de déterminer le nom des responsables qui seraient interviewés. Nous avons rencontré dans ces trois entreprises, 29 personnes : 6 occupaient des fonctions de contrôleur de gestion, 23 étaient des responsables de centre et/ou des supérieurs hiérarchiques de responsables de centre.

LES RÉSULTATS DE NOS TRAVAUX

Nos deux travaux montrent que le contrôle de l'activité et des résultats des responsables de département est fréquent, régulier et important.

Les résultats de l'enquête postale

Cette enquête nous a permis d'obtenir des informations sur le contenu, la fréquence, la durée et l'importance de l'entretien d'évaluation pour les responsables de centre.

La pratique de l'entretien d'évaluation est générale. Pour la quasi-totalité des répondants, le travail du service dont ils ont la responsabilité est évalué. Ces responsables ont pratiquement tous un entretien d'évaluation et 97 % d'entre eux disent avoir un entretien annuel.

Pour les responsables ayant un entretien d'évaluation, l'entretien permet d'aborder les résultats obtenus (98 % des répondants), les objectifs pour l'année future (97 % des répondants), les besoins en formation (87 % des répondants) et dans une moindre mesure, la position future du responsable dans l'entreprise (63 % des répondants). 24 % des répondants seulement évoquent, au cours de cet entretien, le niveau de leur prime d'intéressement. La faiblesse de ce taux peut s'expliquer par :

- L'inexistence d'une prime d'objectif individuel dans l'entreprise. 54 % des répondants déclarent qu'il n'existe pas de prime associée à la réalisation de l'objectif dans leur entreprise.

- Une volonté de dissocier l'entretien d'évaluation, des conséquences de l'appréciation. Cette dissociation octroie un délai au supérieur. Il peut alors comparer les performances de ses collaborateurs pour déterminer l'appréciation finale et le niveau de la prime d'objectif. Cette comparaison est nécessaire dès lors qu'existe un budget spécifique pour les primes.

La durée moyenne des entretiens est un peu inférieure à 2 heures. 6 % des répondants ont un entretien d'une durée inférieure à une heure, 38 % un entretien d'une durée inférieure à deux heures. Seuls, 17 % d'entre eux ont un entretien d'une durée supérieure ou égale à trois heures.

88 % sont satisfaits de la durée de leur entretien ; 11 % le trouvent trop rapide ; un répondant seulement le juge trop long.

L'entretien apparaît complet, voire très complet (83 % des répondants). Une analyse par tris croisés portant sur les variables durée en heure et exhaustivité de l'entretien montre une dépendance non significative de ces deux variables. Un entretien d'une durée d'une heure paraîtra selon les individus, très complet, complet ou incomplet. Un entretien complet aurait toutefois une durée de l'ordre de deux heures.

L'appréciation des responsables sur l'importance de l'entretien est diverse : 40 % des répondants le considèrent comme un moment très important, 58 % comme un moment important sans plus, 2 % comme un moment peu important.

La capacité d'action d'un responsable de centre au cours de l'entretien dépend de la nature des éléments pris en compte pour l'évaluer. Si son supérieur se limite à un strict examen de ses réalisations, sa capa-

cité d'action sera souvent réduite. Elle s'accroît par contre si le supérieur prend en considération ses explications ou lui fournit ex-ante les modalités de l'évaluation. Nos résultats sur ce point sont les suivants :

- Si pour 86 % des répondants l'évaluation est basée sur une comparaison entre des objectifs et des réalisations, une majorité d'entre eux considère cependant que l'évaluation ne se réduit pas à cette seule comparaison.

- Deux éléments semblent montrer que les responsables sont en mesure d'influencer le jugement de leur supérieur, s'ils savent argumenter. En effet :

- 81 % d'entre eux connaissent dès le début de l'année les éléments sur lesquels ils seront évalués et 67 % la méthode qui sera utilisée pour leur évaluation.

- 96 % déclarent que leur supérieur prend en compte les difficultés qu'ils ont rencontrées, 69 % considèrent que l'on prend en considération pour les évaluer, les événements qu'ils ne peuvent maîtriser, 77 % estiment que les aides apportées par leur service aux autres unités (et vice versa) sont prises en compte.

- Il semble donc que, pour une forte majorité des répondants, leur supérieur essaie lors de l'évaluation :

- De mesurer la contribution réelle de leur centre à la performance de l'entreprise. Il prendrait en compte, au moins partiellement, l'influence des transferts de performance, c'est-à-dire les effets de l'activité d'un service sur la performance des autres.

- De tenir compte de l'influence des éléments non maîtrisés par le centre. Il est cependant difficile (notre questionnaire ne l'évoque pas) de savoir jusqu'à quel point les évaluateurs prennent en considération ces éléments. Les pourcentages recueillis ne sont qu'une appréciation des responsables sur le comportement de leur supérieur.

- L'entretien d'évaluation ne peut être considéré comme un moment où le supérieur découvre les réalisations d'un subordonné. En effet :

- 88 % des répondants discutent fréquemment de leur activité avec leur supérieur. Ces rencontres permettent certainement au supérieur de s'informer, mais aussi de corriger certaines orientations prises par un responsable.

- 85 % des répondants déclarent par ailleurs que leur hiérarchie dispose des résultats de leur activité chaque mois. Des annotations de certains répondants précisent qu'ils adressent au siège chaque mois les résultats de leur unité mais aussi les explications nécessaires à la compréhension de leurs résultats.

Le contrôle hiérarchique des unités paraît donc important et permanent. Cette hypothèse est confortée par les résultats relatifs à l'intervention de la hiérarchie en cas de réalisations non conformes aux prévisions. Ils montrent une intervention souvent dirigiste de la hiérarchie : lorsque les réalisations d'une unité sont inférieures aux prévisions, les supérieurs demandent aussitôt des explications (83 % des répondants), et la mise en place de mesures correctives (85 % des répondants).

Les résultats de l'Étude en entreprises

Deux résultats significatifs ressortent de cette étude :

1^{er} résultat : *Dans aucune des trois entreprises, l'évaluation de la performance ne peut être considérée comme un moment important.*

1) Le cas de la coopérative agricole

La performance de ses responsables de magasin n'est pas formellement évaluée puisqu'ils n'ont pas de réels entretiens d'évaluation. *« On n'a pas d'entretien d'évaluation ; ça a existé mais ça n'existe plus. Ils n'ont pas le temps. » « Le chef de région (le supérieur hiérarchique) ne fait pas vraiment d'entretien d'évaluation. Il regarde les chiffres, les analyse. On se concerte mais l'entretien n'est pas approfondi. » « Je crois que l'entretien sera une discussion ; pour le moment, je n'ai rien vu venir. »*

Cette absence d'entretiens d'évaluation peut s'expliquer :

- par la situation des supérieurs hiérarchiques de ces responsables : leurs deux supérieurs (que nous avons rencontrés) ne sont en poste que depuis un an ;

- par la quasi-inexistence de la pratique des entretiens d'évaluation dans la coopérative. Leur absence ne signifie pas qu'il n'y ait pas une pression pour la réalisation des objectifs : certains responsables de magasins ont été dans le passé, à cause de résultats insuffisants, rétrogradés comme magasinier. L'impact de ces sanctions est important car ces cas de rétrogradation sont connus de tous.

2) Le cas de la banque régionale

Pour apprécier les réalisations des directeurs d'agence, le directeur de réseau prend en compte :

- la performance de leur agence : qualité de la production commerciale, évolution des coûts, niveau des provisions (il dépend de la qualité des engagements) ;

- le mode de gestion de leur personnel. Les attentes du directeur de réseau en la matière comportent trois volets :

1. Un directeur d'agence doit bien utiliser les moyens quantitatifs et qualitatifs dont il dispose : un exploitant performant et bien formé doit, par exemple, être employé sur le fonds de commerce le plus porteur.

2. Il est responsable du plaisir qu'ont ses subordonnés à travailler. *« Il a un rôle d'animation, il doit être près de ses équipes pour qu'elles donnent la pleine mesure de leur capacité. »*

3. Il est le relais de la direction générale auprès de son équipe. Il doit lui expliquer la politique de la banque. *« C'est essentiel. Celle-ci n'est pas toujours plaisante. Il faut qu'il l'explique et qu'il la mette en place. Il doit dire, par exemple : Messieurs, aujourd'hui, vous êtes cinq ; demain, vous serez quatre. Il faut qu'on trouve le moyen de fonctionner à quatre. »*

La bonne connaissance des agences qu'a le directeur de réseau faciliterait l'évaluation de leurs responsables. Il connaît leur position sur le marché, leur fonds de commerce grâce aux outils de segmentation et aux visites de clientèle (le directeur de réseau connaît leurs clients les plus importants), leur fonctionnement interne et leur personnel.

L'évaluation de leurs directeurs ne semble pas constituer une séquence réellement importante. Notre position s'appuie sur les faits suivants :

- La durée de l'entretien d'évaluation, qui a lieu en fin d'année, est relativement brève. Elle varie d'un quart d'heure à deux heures. Si cet entretien est jugé utile par le directeur de réseau, son importance ne doit pas être surévaluée. *« Le contact (avec les directeurs d'agence) est permanent. Si j'ai un problème avec un directeur, je lui dis tout de suite. »*

- Il n'existe pas une relation directe et immédiate entre la rémunération d'un directeur d'agence et le niveau de son évaluation. Un directeur d'agence n'est intéressé :

- Ni à la rentabilité de son unité. Il serait impossible dans une banque de relier la performance de l'agence au comportement de son responsable car *« l'action de l'homme n'a qu'un effet marginal sur la rentabilité immédiate ou à court terme »*. Des éléments non maîtrisables (taux du marché, structure des ressources...) peuvent modifier considérablement, à la hausse ou à la baisse, la rentabilité à court terme d'une agence et ce, quelles que soient les qualités de son directeur.

- Ni à la réalisation des objectifs commerciaux. Néanmoins, un directeur d'agence est inscrit dans un profil de carrière : une bonne performance entraîne à terme une amélioration de sa situation mais sa progression se fait par paliers.

Un autre élément expliquerait également cette absence de liens directs entre la performance et la rémunération : d'autres moteurs seraient plus efficaces que la rémunération pour mobiliser et motiver un responsable d'agence, notamment l'individualisation des performances. À cette fin, la direction du marketing établit :

- Chaque semaine un état des performances ordonnées des agences sur les différents produits. Cet état est adressé à chaque agence. Y sont joints parfois des commentaires du directeur du réseau, car celui-ci connaît bien l'activité et les problèmes de chaque agence.

- Chaque mois, un classement des réalisations commerciales par individu. Ce classement est également adressé aux agences. Il permet, selon le directeur de réseau, une identification des salariés les plus performants et constitue une reconnaissance de leur qualité.

Le lien entre la rentabilité, les performances commerciales et les sanctions est plus direct. Mais les sanctions seraient rares. (Il faut noter toutefois que, par le biais de deux plans sociaux, 350 personnes ont quitté la banque les années précédant notre étude.) Les insuffisances des collaborateurs sont souvent dues en effet à une mauvaise adéquation entre l'individu et le poste occupé. Lorsqu'il en est ainsi, la banque essaie d'y remédier par des moyens autres que les sanctions.

3) Le cas du groupe agro-alimentaire

Le groupe étant coté en bourse, sa direction surveille de façon étroite le niveau des ratios influençant le cours de son action et notamment, le ratio de rentabilité des capitaux propres. La nature et le niveau des objectifs fixés aux centres découlent de cette contrainte : l'objectif essentiel des cinq centres, que nous avons étudiés, est de ramener au groupe un certain niveau de résultat brut global³ (RBG).

L'évaluation de la performance d'un centre se fonde essentiellement sur une comparaison entre l'objectif prévu et l'objectif réalisé. La direction de l'entreprise ajoute cependant parfois, à cet objectif de RBG, un faisceau de critères d'évaluation destiné à améliorer l'activité d'un centre dans certains domaines : elle demande, par exemple, à ce qu'un centre améliore le résultat d'un ou de plusieurs produits, son ratio de frais financiers, son fonds de roulement, sa valeur ajoutée, la mise en place d'un outil de gestion...

L'entretien d'évaluation aborde les points suivants : la réalisation des objectifs passés, la fixation des objectifs pour l'année à venir, la situation du responsable (avec notamment la définition de la prime d'objectif). Sa durée est très variable : de deux heures à une journée. L'importance de cet entretien ne doit pas être exagérée : pour la plupart des responsables de

centre interviewés, les deux grands moments de l'année sont les présentations du plan à long terme et du budget de leur unité.

2^e résultat : Trois facteurs peuvent expliquer l'importance limitée de l'évaluation de la performance des centres : l'encadrement de leurs objectifs, leur autonomie restreinte et un contrôle régulier de leurs réalisations en cours d'année.

Quand les objectifs définis aux centres de responsabilités sont fixés à un niveau qui convient à la hiérarchie, il suffit à cette dernière de s'assurer que les centres réalisent leurs objectifs. Pour limiter l'écart entre les réalisations et les prévisions, il faut en contrôler l'évolution. Si ce contrôle est parfaitement effectué, évaluer la performance en fin d'année n'est guère utile puisque les agissements du responsable de centre sont déjà connus.

1) L'encadrement de la définition des objectifs des centres

Les contraintes qui s'imposent aux responsables de centre de nos trois firmes, lors de la négociation de leurs objectifs, limitent fortement leur liberté d'action. Leur liberté est réduite :

- **Soit par les pratiques de la hiérarchie** (cas du groupe agro-alimentaire et de la banque régionale). Celle-ci amène les responsables à proposer des objectifs qui lui conviennent, en les obligeant, par exemple :

a) A utiliser certaines informations pour établir leurs prévisions d'activité. Dans la banque régionale, le directeur du marketing envoie aux responsables d'agence (8 à 15 jours avant la négociation) une liste d'éléments à intégrer pour arrêter leurs propositions d'objectifs. Elle inclut : les objectifs de la banque pour l'année à venir, l'évolution comparée des résultats de l'agence et de la banque, les caractéristiques et les perspectives d'évolution du marché, les moyens qui seront mis à sa disposition, les taux comparés d'équipement de ses clients...

b) - A présenter en premier leurs propositions d'objectif. « *J'attends leurs chiffres d'objectifs. Sinon, c'est un peu trop facile. Si on dit : la barre est à 100, on va nous répondre : on veut 90 pour telle ou telle raison.* » Quand les propositions présentées à la hiérarchie sont supérieures à ses attentes :

- Soit elle les avalise. « *Puisque vous l'avez dit, faites-le.* »

- Soit elle les estime trop ambitieuses. Elle fixe alors un niveau d'objectif inférieur. Cette attitude peut, sans doute, être reliée au souci du supérieur d'assurer la réalisation de son propre objectif.

c) - A proposer des objectifs au moins égaux à ceux de l'année passée. Dans le groupe agro-alimentaire, les unités bénéficiaires proposent un objectif supérieur ou égal à celui proposé l'année précédente. « *Il vaut mieux car il faudrait refaire la copie.* » Les centres déficitaires indiquent des pertes inférieures à celles prévues. « *Lors de la proposition de budget, j'ai proposé une perte qu'on avait d'ailleurs minorée ; ça n'a pas plu parce que ça n'était pas attendu.* »

Dans ces deux entreprises, l'écart entre les objectifs proposés et attendus est très faible. Cette faiblesse s'explique grandement par les contraintes qu'impose la hiérarchie aux responsables de département.

- **Soit par le marché** (cas de la coopérative agricole) :

Dans cette entreprise, la pratique de la fixation des objectifs n'est pas encore très formalisée. Les responsables de magasin, par exemple, doivent seulement faire parvenir à leur hiérarchie (un chef de région) un état prévisionnel de leurs ventes pour les différentes familles de produits. La hiérarchie, le plus souvent, avalise leurs propositions.

La faiblesse du contrôle hiérarchique pourrait laisser croire que les objectifs proposés sont faibles. Il n'en est rien, car :

- Ces unités évoluent dans un environnement économique particulièrement difficile (concurrence accrue, restriction du nombre et du pouvoir d'achat des agriculteurs...).

- Le service contrôle de gestion définit à chacune, un budget de charges (à ne pas dépasser) dont l'importance dépend de leur prévision d'activité. Cette contrainte est forte :

- Car la masse salariale constitue l'essentiel (environ 70 %) des charges d'un magasin. « *On est un peu coincé comme ça... Si on propose des prévisions de chiffre d'affaires faibles, le contrôleur de gestion va nous dire : vous avez droit à une personne de moins.* »

- Car un magasin emploie généralement moins de dix personnes, et celles-ci se connaissent parfaitement. Aussi, son responsable se sent obligé de préserver leur emploi. Selon un interviewé, « *la contrainte du chef de région (le supérieur) sur la fixation des objectifs ne joue pas. On a une équipe. Il faut qu'on essaie de donner du boulot à tout le monde. Pour cela, il faut développer l'activité ou faire en sorte qu'elle résiste le mieux possible aux événements. C'est plus ça que de faire plaisir au chef de région.* »

Ce résultat montre que dans certaines situations (environnement difficile, par exemple), le marché (par le biais de la contrainte emploi) peut être un vecteur de contrainte tout aussi efficace que la hiérarchie pour les départements d'une entreprise. Ce résultat est contraire aux analyses habituelles de la théorie

des coûts de transaction, pour lesquelles la hiérarchie coordonne les activités intra-firmes et le marché, les activités inter-firmes (Williamson, 1975).

Deux éléments prouvent ici l'efficacité du contrôle du marché :

1 - Les responsables de magasin (nous en avons rencontrés 7) déclarent proposer des objectifs optimistes même si, par ailleurs, certains envisagent une régression de leur activité⁴. « *On essaie de tirer vers le haut.* » « *On ne peut pas se battre contre la réalité. Je n'ai pas envie de proposer des objectifs irréalisables, pour faire plaisir. Même si je définis mes objectifs de façon réaliste, je reste optimiste en les définissant.* »

2 - Tous les centres ne réalisent pas leurs objectifs : « *Une moitié les réalise, une partie les dépasse (environ 10 %), une autre partie n'y arrive pas* » (un chef de région).

2) L'autonomie des unités est souvent limitée dans les domaines susceptibles d'affecter la rentabilité à long terme de l'entreprise

Nous limitons ici notre exposé à l'examen des situations de la banque régionale et du groupe agro-alimentaire.

La filialisation de la banque régionale a réduit l'autonomie des agences. Elles doivent aujourd'hui appliquer sur leur territoire, la politique commerciale de la banque. Dans les autres domaines, le pouvoir du directeur d'agence est plus restreint encore, puisqu'il ne peut émettre que des propositions ou des suggestions :

- Il n'a aucun pouvoir en matière de salaire ou de licenciement. Par exemple, en cas de problèmes avec un subordonné, il doit seulement remonter l'information. Le directeur de réseau vérifiera alors « *si le collaborateur a la matière qu'il faut pour s'exprimer* », et le mode d'animation du directeur d'agence.

- En matière d'investissement, son pouvoir est très limité. Les décisions appartiennent au directeur de réseau qui arbitre entre les différentes demandes des agences. Un directeur d'agence dispose cependant d'une enveloppe pour faire face à des dépenses imprévues mais le montant de celle-ci est faible.

Les unités du groupe agro-alimentaire bénéficient d'une large autonomie, puisqu'un responsable de centre gère seul son unité. Il décide de ses approvisionnements (car il n'y a pas de contrainte « groupe » en la matière), de sa politique de prix de vente. Il définit l'évolution du prix de ses principales charges : matière première, salaires. Il est compétent en matière d'embauche ou de licenciement... Cette autonomie de gestion s'appuie sur des structures propres : la recherche, le marketing sont des fonctions largement décentralisées dans le groupe. L'une des unités étudie l'emploi, par exemple, 15 personnes dans son service marketing et 7 dans son service de recherche.

Néanmoins, le groupe restreint leur autonomie dans les domaines pouvant affecter la rentabilité à long terme d'un centre, des autres centres ou du groupe : la recherche, la publicité, l'investissement.

- En matière de recherche-développement, chaque unité travaille séparément. Le groupe gère néanmoins l'organisation de la recherche au plan global. Après un examen des projets de toutes les unités, « le groupe ne fait aboutir que des projets qui lui paraissent favorables par rapport au métier de la société, à la présentation ou à l'originalité du produit... Le groupe tranche donc entre les projets présentés par les différentes unités. En cas de refus d'un projet, il y a deux solutions : soit le projet n'était pas viable, soit une autre société avait un projet identique. On a la surprise plus tard... » Le groupe n'indique jamais à un centre les raisons qui l'ont amené à refuser son projet.

- En raison du coût des campagnes publicitaires, le groupe coordonne les actions des unités dans ce domaine et supervise la qualité des spots. « On ne peut pas faire de la publicité pour un de nos produits quand une autre unité en fait, en raison d'une nuisance mutuelle. Chaque service marketing d'une entreprise présente un plan d'action au groupe. Celui-ci s'assure que ce plan d'action n'est pas contraire aux intérêts du groupe. Nous ne sommes pas au courant des campagnes de publicité des autres unités avant qu'elles ne soient lancées. Quand le groupe demande de reporter à plus tard une campagne, on a compris qu'une autre unité allait en lancer une. » Là encore, comme en matière de recherche, le groupe ne juge pas utile d'explicitier aux centres sa position.

- Les centres ne disposent pratiquement d'aucune liberté en matière d'investissement. Lors de la présentation de leur plan à long terme, ils élaborent un plan d'investissement qui est soit accepté, soit refusé par le groupe. Deux éléments les incitent à limiter le niveau de leurs demandes :

1. la charge de l'amortissement est supportée par le centre. Elle diminue son résultat brut global si l'investissement n'est pas utile ;

2. il est inutile de demander des investissements qui ne seront pas attribués. Un des responsables rencontrés limite le niveau de ses demandes à 4 % du chiffre d'affaires.

En cas d'acceptation, le centre devra déposer encore un dossier pour obtenir le déblocage des fonds. La réalisation d'un investissement exige donc le franchissement de plusieurs obstacles bureaucratiques : « Pour un investissement de 500.000 F, il a fallu trois signatures au niveau de la filiale, 5 au niveau du groupe ».

3) Le contrôle des unités est permanent, important et multiple

Les unités de nos trois entreprises doivent fournir au moins une fois par mois les résultats de leur activité à la hiérarchie et leurs responsables discutent régulièrement avec leur supérieur de leurs réalisations : l'entretien d'évaluation ne peut donc être consi-

déré comme un temps où le supérieur découvre les réalisations d'un centre.

Il apparaît également, dans nos trois firmes, que le contrôle de l'activité des responsables n'est jamais exercé par une seule personne (le supérieur hiérarchique). Il existe, par exemple, dans la banque régionale :

- un contrôle permanent des performances commerciales. Chaque agent doit enregistrer sur ordinateur les ventes effectuées dès leur réalisation ;

- un auto-contrôle des agences pour s'assurer que les choses sont bien faites (ex. : post-marquage des chèques effectué chaque jour). Dans chaque agence, un responsable est chargé de contrôler, chaque mois, la bonne exécution des activités incluses dans un compartiment d'activité donné ;

- un contrôle quotidien des événements les plus remarquables. Lorsqu'un directeur d'agence envisage de prêter plus de 1.000.000 F, il doit transférer le dossier au siège. Ce contrôle vise à surveiller les 20 % d'opérations réalisant les 80 % des volumes ;

- un contrôle sur site (deux ou trois fois par an) pour vérifier les opérations non contrôlées quotidiennement (les 80 %).

- un contrôle des inspecteurs généraux pour vérifier le fonctionnement global d'une agence (aspect commercial, administratif, engagement, gestion du personnel...).

A ces contrôles formels, s'ajoutent les contacts réguliers entre les directeurs d'agence et le directeur de réseau. « Le meilleur moyen de contrôle, c'est la présence sur le terrain. » Ce dernier les rencontre une fois par mois, les contacte par téléphone. De plus, en septembre ou octobre, il rend visite à chaque agence, pour faire une synthèse des résultats de l'année en cours avec son responsable. « Cela me permet de lui dire ce qui va, ce qui ne va pas. »

CONCLUSION

Nos études semblent montrer que l'évaluation de la performance d'un responsable de centre ne constitue pas une étape importante du processus budgétaire. Plusieurs raisons à cela :

- Bien que les objectifs des départements soient généralement négociés, les contraintes qui pèsent sur leurs responsables lors de leur définition les amènent à proposer des objectifs qui conviennent à leur hiérarchie. La réalisation de l'objectif correspond donc à une performance convenable, voire satisfaisante, du responsable de centre.

- Par ailleurs, l'autonomie des unités d'une entreprise est souvent limitée dans les domaines susceptibles d'affecter la rentabilité à long terme de l'entreprise (emploi, investissement...) et les réalisations d'un centre sont suivies et contrôlées régulièrement. La promptitude de l'intervention de la hiérarchie en cas de réalisations non conformes aux prévisions et la réduction de l'autonomie des centres dans des domaines essentiels font que les écarts entre réalisations et prévisions ne peuvent sans doute être conséquents.

- Il s'en suit que les réalisations d'un responsable de centre sont parfaitement connues le jour de l'évaluation : le supérieur hiérarchique connaît bien ses forces et ses faiblesses. Il dispose de documents sur les réalisations de son unité et a pu observer en cours d'année, son attitude face aux problèmes rencontrés. Cette connaissance fait perdre à l'évaluation une grande partie de son utilité pour l'entreprise. Aussi, l'entretien d'évaluation ne constitue souvent, sans doute, qu'une reformulation des déclarations du supérieur faites au responsable de centre en cours d'année.

L'évaluation semble donc constituer une étape du processus budgétaire bien inférieure, tant en importance qu'en durée, à celle de la définition des objectifs des centres. Il ne faut pas s'en offusquer. Nous pensons en effet qu'accorder une place très importante à l'évaluation de la performance dans une entreprise peut être un signe de mauvaise gestion: l'évaluation doit être une étape importante du processus budgétaire si la hiérarchie laisse les responsables agir à leur guise tout au long de l'année ; or, cela est intolérable si le résultat déplorable d'un département peut affecter fortement celui de l'entreprise.

Notre analyse ne doit pas laisser croire que l'entretien d'évaluation ne soit pas un moment important. Il l'est toujours pour le subordonné (les subordonnés souhaitent généralement en avoir un) et pour le supérieur car il affecte grandement la qualité de leurs relations.

NOTES

1. Les résultats de l'enquête de Jordan faite essentiellement auprès de contrôleurs de gestion et de directeurs financiers montrent une pratique de l'entretien très répandue. « Plus de 80 % des entreprises semblent évaluer les responsables des unités opérationnelles » (p. 40). Les résultats de notre enquête postale montrent une pratique encore plus répandue (97 %).

2. Leur nombre varie de 1 à 7 par entreprise.

3. Il correspond à peu près à l'excédent brut d'exploitation de l'unité.

4. Le chiffre d'affaires global des magasins a régressé pour la première fois en 1992-1993.

BIBLIOGRAPHIE

BRATTON (J.) et GOLD (J.) : 1994, *Human Resource Management*, Londres, MacMillan.

CHEN (H.T.) : 1990, *Theory-Driven Evaluations*, Newbury Park, Sage.

JORDAN (H.) : 1986, La pratique de la gestion prévisionnelle en France en 1986, *Echanges*, n° 77, pp. 33-40.

KALIKA (M.) : 1988, *Structures d'entreprises: Réalités, déterminants, performances*, Paris, Économica.

LANSON (D.) : 1979, Différenciation et intégration: La négociation obligée comme mode de régulation dans un groupe industriel, *Revue Française de Sociologie*, n° XX3, pp. 515-531.

LEVINSON (H.) : 1970, Management by Whose Objectives, *Harvard Business Review*, juillet-août, pp. 125-134.

LE MAITRE (D.) : 1993, Evaluation de la performance et comportements opportunistes dans les centres de responsabilité, Thèse, Rennes 1, Décembre.

LEMAITRE (P.) : 1983, *Appréciation du personnel et entretien de bilan*, Paris, Éd. d'organisation.

LONGNECKER (C.O.) et GIOIA (D.A.) : 1988, Neglected at the Top : Executives Talk about Executive Appraisal, *Sloan Management Review*, Hiver.

MAC GREGOR (D.) : 1957, An Uneasy Look at Performance Appraisal, *Harvard Business Review*, vol. 35 n° 3, pp.89-94.

PERRETI (J.M.) : 1990, *Ressources humaines*, Paris, Vuibert.

REECE (J.S.) et COOL (W.R.) : 1978, Measuring Investment Performance Center, *Harvard Business Review*, mai/juin.

WILLIAMSON (O.E.) : 1975, *Markets and Hierarchies*, New York, The Free Press.