

## Chapitre 1 Le management par les objectifs

*Résumé : Une manière de gouverner une entreprise consiste à fixer des buts et à contrôler comment ces buts sont atteints. Cette méthode peut être appliquée à divers niveaux, celui des individus, des équipes, des départements, de toutes les parties de l'organisation. Les buts ultimes de l'organisation sont liés à la cohérence des actions et décisions. Ils sont parfois exprimés par les dirigeants. Chaque partie de l'organisation peut avoir des buts, par rapport aux quels ses résultats peuvent être jugés. Il est aussi possible de fixer des objectifs aux individus. Gérer par les objectifs consiste à laisser une autonomie sur la manière de les réaliser.*

Exercices

Mots clés

Table des matières

### 1 Les deux sens du mot «organisation»

Le mot «organisation» a deux sens : ensemble de personnes et action d'organiser

#### 1-1 Ensemble de personnes ayant un but

Dans le premier sens, une organisation est le synonyme d'un «ensemble de personnes ayant un but en commun». C'est la raison pour laquelle la notion de but est importante dans la théorie des organisations. Dans ce sens, le mot est le plus souvent employé au pluriel : «les organisations», «organizations» en américain.

Une entreprise, une association, une administration gouvernementale, une église, etc. sont des organisations. Elles sont caractérisées par l'appartenance volontaire, la structuration en relation avec les buts. Les membres ont conscience des actions qui y sont menées.

Tout ensemble de personnes, tout groupe, n'est pas une organisation. Les clans, la famille, la nation, une bande de copains ne sont pas des organisations.

Comprendre comment fonctionnent les organisations est une branche de la sociologie, la sociologie des organisations.

#### 1-2 Action de l'organisateur

L'organisation est aussi «l'action de l'organisateur». Le mot est alors utilisé au singulier. On dit en anglais : «reengineering», «organizing».

On parle d'une «bonne organisation» dans une entreprise ce qui signifie d'une part qu'il n'y a pas de pagaille, de désordre, d'autre part que les buts sont atteints sans défaillance.

Pour créer une «bonne organisation», l'organisateur (ou le chef hiérarchique) met en place des modes de fonctionnement réguliers.

Le métier d'organisateur s'exerce souvent dans des cabinets de conseil, en tant que consultant, avec une compétence spécifique et la capacité à transférer les expériences d'une entreprise à une autre. Savoir comment construire une organisation performante est une branche des sciences de gestion.

### 2 Les buts d'une organisation

Le texte de cette partie est tiré de Amitai Etzioni, *Les organisations modernes*, 1971, pages 18 à 35.

#### 2-1 Identifier les buts d'une organisation

«Le but d'une organisation est d'atteindre un état des affaires qu'elle juge souhaitable. Elle peut être ou non capable de transformer son désir en réalité. Mais lorsque ce but est atteint, il cesse d'être un principe directeur pour être assimilé à l'organisation même ou à son environne-

ment. Par exemple, l'établissement d'un Etat juif était le but du mouvement sioniste. En 1948, quand cet objectif fut atteint, il cessa d'être un but désiré. En ce sens le but n'existe jamais ; c'est un état des choses que nous désirons mais que nous ne possédons pas. De tels états futurs des affaires ont, à travers les représentations mentales, une force sociologique réelle, qui affecte les actions et les réactions du moment.

«Mais quelle image du futur guide l'organisation ? Est-ce celle des dirigeants ? Celle du conseil de direction ou du conseil d'administration ? Celle de la majorité des membres ? En fait, aucune d'elles. Le but d'une organisation, cet état futur des affaires qu'elle s'efforce d'atteindre, est celui de l'organisation considérée comme une collectivité. Il est en partie conditionné par les dirigeants, par le conseil de d'administration et par la «troupe». Il est déterminé parfois par une délibération pacifique, parfois à travers un jeu d'influences entre les différents services, camps, coteries, groupes et «personnalités» que comprend l'organisation.

«Comment dès lors découvrir les buts d'une organisation ? Pour une part, ses membres eux-mêmes peuvent nous servir d'informateurs. Nous pouvons interviewer la direction et les employés des divers départements, afin d'établir ce qu'ils considèrent comme les buts de l'organisation. En les interrogeant, nous devons veiller à distinguer leurs buts personnels des buts de la collectivité. L'objectif de la direction peut être de conquérir une plus vaste part de marché ; celui du département des finances d'équilibrer le budget ; celui des employés d'obtenir une augmentation. Tous cependant pourraient envisager que le but de l'organisation est de faire du profit. Ils pourraient choisir le profit parce qu'ils pensent que c'est pour eux le seul moyen d'atteindre leurs objectifs personnels ou ceux de leur département, ou parce qu'ils estiment par principe qu'une entreprise privée doit faire du profit. Dans l'un ou l'autre cas, leurs objectifs propres ne doivent pas être confondus avec ceux de l'organisation. On doit faire spécifier aux interviewés ce qu'ils considèrent comme le but de l'organisation, distinct de leur but personnel ou de ceux qu'ils estiment que l'organisation devrait poursuivre. Nous pouvons aussi obtenir des informations pertinentes en étudiant les comptes rendus des conseils d'administration et en examinant les autres documents de l'organisation, son flux de travail et l'affectation des ressources, qui se reflète dans le budget, pour déterminer l'orientation réelle vers un état futur des affaires.

«Particulièrement révélatrices sont les situations dans lesquelles la distribution des ressources humaines et matérielles suggère clairement une orientation des efforts différente de celle qu'expriment les informateurs. Par exemple, si le directeur d'un hôpital psychiatrique nous informe que son hôpital s'occupe de guérir les gens, mais que nous n'y trouvons que quatre médecins (dont un seul possède une formation psychiatrique) ayant la charge de cinq mille patients, que d'autre part les aides hospitalières n'ont pas plus de formation ou d'intérêt pour la thérapie que des gardiens de prison, et qu'enfin 90% des patients - la plupart atteints de sénilité, affection généralement considérée comme incurable - ont passé dix ans ou plus dans l'hôpital, nous pourrions en déduire que le but de cet hôpital est de sauvegarder l'ordre public ou de prendre soin des personnes âgées, mais nullement de soigner ou de guérir.

«Il existe au moins deux raisons pour lesquelles les dirigeants peuvent soutenir que l'organisation poursuit certains buts qui diffèrent en réalité des buts véritables. Dans certains cas, la direction peut être consciente de ce désaccord. ; la situation réelle lui demeurant cachée. Par exemple, les dirigeants de certains départements universitaires ne possèdent qu'une information fort inexacte de ce qu'il advient de la plupart de leurs «produits», les diplômés. Un chef de département et son équipe peuvent donc croire que leur département forme de futurs prix Nobel de physique, alors qu'en pratique il fonctionne principalement pour fournir à l'industrie électronique des chercheurs appliqués très compétents.

«Le plus souvent toutefois, les dirigeants expriment de façon tout à fait consciente des buts différents de ceux qui sont effectivement poursuivis, parce que cette façade sert ses buts réels. C'est ainsi qu'une organisation dont le but véritable est de réaliser des bénéfices pourrait trouver avantage à se faire passer pour une organisation à but non lucratif. Et une organisation qui a pour

objectif de renverser le gouvernement légitime d'un pays aura vraisemblablement intérêt à ce qu'on la tienne pour un parti politique légal.

#### Exemple 1

«Le chercheur tiendra donc pour réels les buts auxquels l'organisation consacre la plupart de ses moyens et la plus grande partie des ressources financières de ses membres, et auxquels, en cas de conflit avec les buts affirmés mais disposant de peu de ressources, elle accorde une priorité certaine.

«Il ne faut pas confondre cette distinction entre les buts réels et les buts affirmés avec l'importance différence relative aux conséquences intentionnelles et non intentionnelles, différence largement utilisée en sociologie. Les buts sont toujours intentionnels ; la différence résidant entre les intentions véritables et celles qu'on affirme. Des conséquences non intentionnelles sont, elles, strictement non planifiées, ce sont des résultats imprévus d'une action orientée vers un certain but.

#### Exercice 1

## 2-2 Comment sont établis les buts ?

«En principe, toutes les organisations possèdent un organe formel, explicitement et souvent légalement reconnu, chargé d'établir les buts initiaux et de les modifier éventuellement. Dans certaines organisations, les buts sont formellement établis par un vote des actionnaires ; dans d'autres par un vote des membres (par exemple dans certains syndicats) ; dans d'autres encore, ils sont définis par un petit nombre d'administrateurs ; dans quelques-uns enfin, par une seule personne qui possède en propre et dirige elle-même l'organisation.»

## 2-3 L'efficacité et l'efficience, le danger de la «mesure à tout prix»

«Les organisations sont construites pour être efficaces et efficaces (rentables). Une organisation spécifique est efficace dans la mesure où elle atteint ses objectifs. Elle est efficiente (rentable) si la quantité de ressources utilisée est limitée par rapport à l'ampleur de cet objectif.

«Une organisation efficace peut ne faire aucun profit, peut être à cause d'un marché en déclin. Efficacité et efficience ne vont pas toujours de pair.

Un but est opérationnel lorsqu'il est aisé de déterminer s'il est atteint ou non; il est non opérationnel lorsqu'il est difficile voire impossible de déterminer s'il est atteint ou non. Le système d'information sert à mesurer les résultats et les comparer aux objectifs.]

#### Exemple 2

#### Exercice 10

«La plupart des organisations, sous la pression de la rationalité, désirent vivement mesurer leur rentabilité. Curieusement, cet effort a souvent des effets indésirables du point de vue des buts de l'organisation. Des mesures fréquentes peuvent amener des distorsions dans les efforts de l'organisation, parce que certains aspects de la production se prêtent en général mieux que d'autres à ces mesures. Des mesures fréquentes tendent ainsi à encourager la surproduction des articles les plus mesurables et à faire négliger ceux qui le sont moins. Quand une usine exerce une forte pression sur son personnel pour qu'il augmente sa productivité, les ouvriers produiront effectivement davantage, mais au détriment de la qualité. Si on resserre alors le contrôle qualité, les ouvriers pourront négliger l'entretien des machines.

#### Humour

«Les distorsions résultant d'un trop grand désir de mesure sont plus graves quand il est impossible ou impraticable de quantifier la production la plus centrale, la production essentielle de l'organisation, et qu'en même temps certains aspects extérieurs du produit, superficiellement rattachés à sa nature, sont, eux, facilement mesurables. Les écoles qui apprécient la qualité de leurs programmes au nombre d'étudiants qui réussissent les examens (insistant ainsi sur une des composantes de l'efficacité), estiment que certains professeurs se soucient moins de développer le caractère de leurs étudiants que de les faire bachoter en vue des examens organisés par une instance extérieure. Si un prêtre est constamment surveillé par ses supérieurs quant aux sommes qu'il recueille pour la construction d'une nouvelle église ou quant au nombre d'enfants qui

fréquentent le catéchisme, il devient plus préoccupé par les fonds à récolter et par le nombre d'enfants inscrits que par la direction spirituelle de ses ouailles.

«Il n'existe aucune solution parfaite à ce problème. Il est préférable que les organisations reconnaissent que les mesures qu'elle font sont loin d'être précises.

## 2-4 Le déplacement des buts

«Une organisation peut substituer son but légitime à quelque autre but pour lequel elle n'a pas été créée, pour lequel aucune ressource n'a été attribuée et qu'on ignore même qu'elle poursuit.

«Par exemple, une assistante sociale peut craindre de prendre une décision personnelle ; elle préfère sauvegarder sa sécurité en observant les lignes de conduite de l'organisation. Elle préconise qu'un enfant handicapé mental reste dans sa famille, parce que l'administration dont elle dépend a comme ligne de conduite de ne pas briser l'unité familiale. Mais personnellement elle sait que la présence de l'enfant peut troubler le développement de ses frères et sœurs et l'équilibre du foyer. Au lieu de considérer les procédures comme des moyens de servir le but de l'organisation, elle en fait des fins en-soi. L'adhésion à la politique de l'organisation devient ainsi le but organisationnel du bureaucrate.

«Un autre exemple est celui du déplacement au moment où les buts initiaux ont été atteints ou n'ont plus de sens. La Croix-Rouge a été initialement fondée pour se «tenir prête à l'éventualité d'une guerre ou de toute autre calamité assez étendue pour être considérée comme nationale, et pour mettre en application les mesures pratiques en vue d'adoucir la souffrance et de prévenir et soulager la maladie et les blessures». Après la première guerre mondiale, elle se trouva sous employée et perdit des membres, des cotisations et l'estime du public. Elle surmonta ultérieurement cette crise en s'adjoignant un nouveau but, celui de préserver et d'améliorer la santé publique.

«Certaines organisations poursuivent simultanément et légitimement deux buts ou davantage. Une université a deux buts : l'enseignement et la recherche. Les hôpitaux universitaires ont trois buts : soigner, enseigner et faire de la recherche. La majorité des institutions religieuses associent un but social à un but spirituel. Ces cas se présentent quand ces organisations à buts multiples sont plus efficaces que si elles n'avaient qu'un but unique. Dans certaines limites, servir un but fait progresser la poursuite d'un autre but. Dispenser un enseignement de qualité stimule les chercheurs et la recherche donne de nouvelles idées à transmettre dans l'enseignement. En second lieu, les organisations à but multiple ont de plus grandes possibilités de recrutement, elles sont plus attractives. Beaucoup d'individus trouvent plus attrayant de combiner deux tâches parce que cela leur permet de satisfaire une gamme plus étendue de besoins personnels.

«Dans les organisations à buts multiples, certains conflits sont inévitables, sur la répartition des moyens, les budgets et la sélection des nouveaux membres. Par exemple la recherche demande des équipes très spécialisées dans un domaine restreint. L'enseignement exige des connaissances étendues. De façon plus large, un but peut l'emporter complètement sur un autre.»

### Exercice 1

## 3 La direction par les objectifs (DPO)

Le texte de cette partie est tiré de Hellriegel, Slocum et Woodman, *Management des organisations*, 1993, pages 454 à 458.

«La direction par les objectifs (DPO) suppose que les managers et leurs subordonnés fixent ensemble les objectifs à atteindre quant au rendement dans le travail et au développement personnel, qu'ils évaluent les progrès accomplis en direction de ces objectifs et concilient les objectifs individuels, ceux des départements et ceux de l'entreprise. On évalue, à dates fixes, comment les employés réussissent à atteindre les objectifs.

«Si de nombreuses personnes ont contribué au développement de la DPO, c'est Peter Drucker qui a inventé l'expression direction par les objectifs (Management By Objectives MBO) vers 1950. Diverses formes de DPO ont cours en pratique, au niveau des individus, des équipes, des départements. [...]

«La DPO axée sur l'individu comporte quatre éléments de base [...] : la détermination de l'objectif, la participation du subordonné, la mise en application, l'évaluation de la performance et la rétroaction. [...]

### 3-1 Détermination de l'objectif

«Les subordonnés et leurs supérieurs définissent le but du travail. [...] Dans la présente analyse, nous utilisons le terme but comme synonyme de : objectifs, production, résultats, fins ou normes de productivité [...]

«Les recommandations les plus variées ont été faites aux managers sur la manière de fixer les objectifs avec les subordonnés. En voici un exemple :

- Enoncer ce qui doit être fait
- Préciser comment la performance sera évaluée
- Préciser la norme à respecter
- Fixer les délais pour atteindre les objectifs
- Classer les objectifs dans l'ordre de leur importance
- Evaluer l'importance et la difficulté des objectifs.

«Les objectifs doivent être modérément difficiles à atteindre. S'ils sont trop faciles, l'employé peut faire traîner les choses en longueur ou travailler n'importe comment. Mais l'employé peut être rebuté par un objectif trop difficile à atteindre et par conséquent ne pas essayer d'y parvenir. [Il est placé en situation de stress.] Humour

[L'atteinte des objectifs doit dépendre de l'action et de l'effort des individus. Si l'atteinte de l'objectif dépend de facteurs extérieurs ou de l'action d'autres personnes, ce n'est pas un bon objectif pour la personne. Elle n'est responsable ni du succès ni de l'échec, par rapport à ces objectifs.

Si les objectifs des uns sont contradictoires avec les objectifs des autres, cela n'incite pas aux coopérations dans l'organisation. Exemple 3

Le système de fixation des objectifs est lourd, peu réactif. Il consomme beaucoup de temps des responsables. Souvent les objectifs sont fixés de manière autoritaire sans participation de ceux qui vont les réaliser.].

**Tableau 1 : Exemples d'objectifs d'un agent commercial**

Responsabilités	Buts précis
Volume des ventes	Augmenter le CA de 8%
Marge brute sur les ventes	Marge moyenne de 40%
Nombre de visites par jour	Faire deux visites de plus par jour
Ratio : commandes / visite	Augmenter le ratio de 20%
Montant moyen d'une commande	Augmenter de 300 Euros
Nombre de clients	Gagner 50 clients supplémentaires

#### Exercice 9

### 3-2 Participation

«Un degré de participation modéré à élevé, de la part des subordonnés, peut se révéler très utile dans la détermination de l'objectif à atteindre. Avant de les faire efficacement participer, il faut qu'ils aient une liberté suffisante dans leur travail, ou il convient de prévoir que l'on augmentera leur liberté. La latitude laissée aux employés doit leur donner la possibilité de planifier ce qu'ils font, de décider comment ils le feront, et de se montrer maîtres de leur travail, sans se contenter de faire ce qu'on leur dit. La direction par les objectifs exige que les subordonnés planifient et maîtrisent les missions qui leur sont propres. **Exemple 4**

[La gestion par objectifs est décentralisée. Chaque niveau de la hiérarchie a une autonomie de moyens pour atteindre ses objectifs, de façon souple, inventive, réactive. L'entreprise présente un minimum de formalisation et de lourdeur administrative, hormis de système de contrôle des résultats. La gestion centrale paraît très simple.]

**Exercice 7**

### 3-3 Mise en application

«Au cours de la mise en application, les supérieurs doivent donner une plus grande latitude et davantage de choix à leurs subordonnés, peut être en suspendant toute surveillance de leurs activités quotidiennes. Les supérieurs doivent être prêts à guider et à conseiller leurs subordonnés pour les aider à atteindre leurs objectifs. Ils doivent davantage les aider et leur faciliter la tâche et moins les juger. Les supérieurs doivent tenir des réunions périodiques, au cours de l'année, avec leurs subordonnés, pour passer en revue les progrès accomplis, parler de l'aide dont les intéressés ont besoin et procéder aux changements nécessaires en ce qui concerne les objectifs, lesquels doivent être remplacés par d'autres ou modifié quand la situation l'exige. Cette méthode empêche les employés de croire que la DPO est un système rigide.

**Humour**

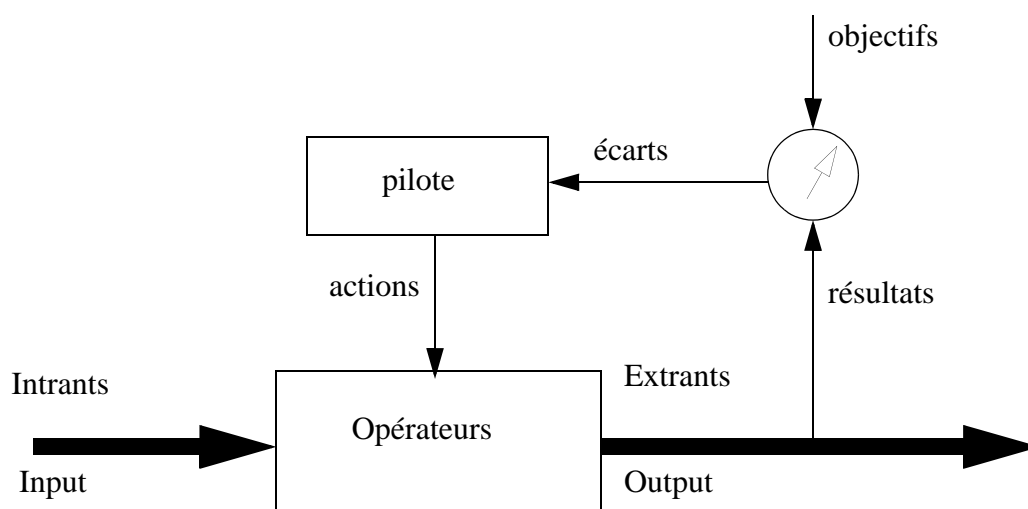
**Exercice 5**

**Exercice 8**

### 3-4 Evaluation de la performance et rétroaction

«L'évaluation de la performance implique que l'on 1) définisse les facteurs ou critères (tous comme les buts) qui permettent d'évaluer la prestation fournie ; 2) mesure la prestation en fonction de ces critères ; 3) examine la prestation des individus ; 4) fixe la prestation future améliorée.

**Figure 1 : Le pilotage par rétroaction (feed-back)**



Source : Jacques Mélèse, *Approches systémiques des organisations*, 1979.

«Dans le modèle de DPO axée sur l'individu, les subordonnés acquièrent une bonne compréhension de leurs progrès grâce à l'évaluation de leur performance et la rétroaction qu'ils en reçoivent. La rétroaction est un élément clé de la DPO parce qu'elle indique dans quelle mesure les employés ont atteint leurs objectifs. La connaissance des résultats est essentielle à l'amélioration de la prestation et à l'épanouissement personnel de l'intéressé, ce qui se traduit par l'acquisition de nouvelles qualifications, attitudes et motivations.

«Quand les employés participent amplement au processus d'évaluation de leur propre performance, ils sont satisfaits à la fois du processus d'évaluation et du manager qui la conduit. Cette satisfaction augmente si le manager leur prodigue des encouragements. Le fait de discuter avec les subordonnés des problèmes qui peuvent faire obstacle à l'exécution de leur mission et de rechercher avec eux des solutions a un effet positif sur la productivité. [...Les critiques ne sont pas efficaces.] Il semble y avoir une relation de cause à effet entre les critiques faites par le manager et les réactions défensives du subordonné, lequel ne changera que peu ou pas du tout de comportement. Plus les subordonnés auront le droit de faire entendre leurs opinions au cours de l'évaluation, plus ils en seront satisfaits.»

La DPO s'applique aussi au niveau des équipes, des départements et de toutes les entités de l'entreprise.

Le contrôle de gestion a pour fonction de vérifier que les buts sont atteints.

#### Exercice 4

## 4 Compléments sur le concept de but

### 4-1 Le benchmarking

Pour savoir si un paramètre, caractéristique d'une organisation, est améliorable, il existe une méthode simple, comparer avec d'autres organisations similaires. Par exemple, pour savoir si le nombre d'accidents de la route peut facilement être baissé, on le compare à celui d'autres pays. Le benchmarking est un outil pour fixer des objectifs raisonnables à une entreprise ou à ses différentes composantes.

### 4-2 La hiérarchie des fins et des moyens

Traditionnellement, on distingue l'objectif (les fins) et les moyens pour y parvenir. Mais ces moyens sont eux-mêmes des fins, accessibles par des moyens plus détaillés. Par une décomposition progressive on trace un arbre de fins et de moyens, où chaque nœud intermédiaire est à la fois «fin» et «moyen». Jusqu'où ? La décomposition s'arrête aux actions immédiates, accomplies par les ressources dont on dispose.

#### Exemple 5

#### Humour

### 4-3 L'agrégation hiérarchique des résultats

Certaines mesures quantitatives ont la propriété de pouvoir s'agréger. La performance globale est la somme des performances des parties de l'entreprise. Le bénéfice total est la somme des résultats des centres de profit. Mais ce n'est pas le cas du chiffre d'affaires, si certaines parties de l'entreprise vendent à d'autres parties. Il faut défalquer ces prestations internes en faisant les opérations de consolidation.

Quand on n'a pas de facturation interne, on peut totaliser les ventes détaillées. On les analyse par famille de produit, par produit, par région, par zone, par période. On cherche à mener ces analyses détaillées à tous les niveaux simultanément.

## 4-4 La décomposition hiérarchique des objectifs

A l'inverse, les objectifs se décomposent selon les mêmes hiérarchies. Mais quand un chef fixe les objectifs détaillés de ses collaborateurs, il prend une marge de sécurité. S'il ne le fait pas, toute contre-performance de ses collaborateurs se répercute sur la sienne.

Par exemple, le chef de région a un objectif de vente de 12 M Euros par an. Il demande à chacune de ses 10 zones de vendre pour 110 K Euros par mois. Cela ferait un total de 13,2 Millions s'ils y parviennent. L'objectif global est atteint si les résultats sont inférieurs de 10%. Cette marge de sécurité ne doit évidemment pas être connue de son supérieur qui lui gonflerait ses objectifs en conséquence, ni de ses subordonnés qui ne chercheraient pas à atteindre leurs objectifs.

Exercice 2

Tous les projets sont gérés par les objectifs, objectifs de spécification technique (par exemple construire une route), objectif de coût (ne pas dépasser tel niveau de dépenses), objectif de délai (terminer avant telle date).

Exercice 3

## 5 Actions de la gestion par les buts

### 5-1 Actions du chef d'entreprise

- Exprimer les buts de l'organisation.
- Vérifier la cohérence des buts.
- Fixer les objectifs quantitatifs des parties de l'entreprise.
- Construire le système de diffusion des objectifs.
- Construire le système de mesure des résultats.
- Décider le système d'incitation à atteindre les objectifs (primes, concours, promotions, etc.)
- Examiner les résultats.
- Demander des explications sur les écarts, pour chaque période.
- Réagir aux écarts observés.

Exercice 8

### 5-2 Actions du responsable d'une partie de l'entreprise

- Participer à la fixation de ses objectifs.
- Décomposer les objectifs reçus en objectifs pour chaque partie de sa structure, pour chaque période.
- Négocier les objectifs attribués avec pour chaque partie de sa structure, pour chaque période.
- Se tenir informé de l'atteinte des objectifs en cours de période.
- Demander, pour chaque période, des explications sur les écarts.
- Réagir aux écarts observés.
- Expliquer au niveau supérieur ses écarts aux objectifs.

Exercice 4

### 5-3 Action des exécutants

- Participer à la fixation de ses objectifs.
- Agir pour atteindre les objectifs.
- Se tenir informé de l'atteinte des objectifs en cours de période.
- Expliquer ses écarts aux objectifs.

### 5-4 Actions du service de planification et contrôle

- Construire les propositions de plan.
- Assurer la cohérence du plan.
- Organiser la participation pour la décision sur le plan.



- Contrôler les résultats.
- Faire évoluer le plan en fonction des changements de la situation.

## 6 Exemples

### 6-1 Pizza domino

«En 1960, Tom Monaghan ouvre une pizzeria près de l'université de Chicago. Il livre à domicile. Il a vite compris que les clients ne voulaient pas attendre plus de 30 minutes pour avoir une pizza. Il a commencé par annoncer un service de livraison rapide et un rabais de 50 cents si la livraison dépassait 30 minutes. Parfois, les étudiants de l'université abusaient de sa proposition. Tout un dortoir commandait une pizza en même temps.» Mais il appliquait toujours sa règle. Cela lui valut sa réputation de service sans faille qui fit son succès mondial.

Source : Hellriegel, Solum, Woodman, *Management des organisations*, 1992, page 24.

### 6-2 Peter Drucker

Peter Drucker, consultant et professeur aux Etats-Unis critique la prépondérance des buts financiers. Il dit : «Les analystes financiers ne comprennent rien au business. Ils croient que les entreprises font de l'argent. C'est faux : elles font des parfums, des journaux ou des voitures.»

### 6-3 Le navire bloqué par la grue en panne

« La direction d'une entreprise sidérurgique américaine souhaite réduire les dépenses et invite tous les responsables de chaque département à y veiller. Des méthodes comptables d'évaluation de coûts standard et de calcul d'écarts sont mises en place. La prime des responsables est calculée en fonction de l'atteinte des résultats. Ceux-ci tentent alors de réduire leurs frais, parfois au détriment des dépenses de l'entreprise globale.

« Le département des hauts fourneaux possède l'unique grue nécessaire pour décharger les bateaux transportant le minerai de fer. Le bateau est géré par le département des approvisionnements. Un samedi, un bateau entre dans le port alors que la grue est en panne. Le directeur du département des hauts fourneaux évalue à 500\$ le surcoût représenté par l'intervention d'un dépanneur pendant le week-end et préfère remettre l'opération au lundi. Or, l'immobilisation du bateau et de son équipage pendant deux jours coûte 20 000\$. Mais c'est le département d'approvisionnement qui paie.»

Source : Lusin Bagla-Gökalp, *Sociologie des organisations*, 1998, page 77.

### 6-4 Le succès avec un directeur aigrefin

Thomas Watson fut le fondateur d'IBM. Son fils la dirigea jusqu'en 1971 et assura sa suprématie. Le nom IBM fut donné en 1924 à une entreprise déjà ancienne, la CTR (Computing Tabulating Recording Company) fondée par Hollerith, l'inventeur de la mécanographie en 1889.

La CTR avait fait de mauvaises affaires et un financier, nommé Flint, l'avait rachetée. Flint voulait confier la direction à un homme d'affaires. Il embaucha Watson en 1914 avec un salaire énorme, un paquet d'actions et 5% sur les bénéfices. Watson était sous le coup de plusieurs condamnations qui furent annulées un an après. Il racheta rapidement l'entreprise à Flint.

Depuis 1896 ans, Watson était vendeur à la NCR (National Cash Register Company). Cette entreprise de caisses enregistreuses était dirigée par John Patterson qui avait remarquablement rationalisé ses méthodes de vente dans des manuels contenant tous les argumentaires à employer. Watson devint le champion des ventes de NCR. Patterson le félicita, le donna en exemple puis, finalement, en prit ombrage et le renvoya, en 1913.

Chez NCR, Watson gagnait ses ventes par diverses pratiques à la limite de la loyauté : espionnage des concurrents et de leurs clients, intimidation des clients du concurrent par des informations fausses, lutte contre les revendeurs d'occasion en vendant à perte les mêmes machines. Le gouvernement fédéral attaqua en justice Watson et plusieurs dizaines de cadres de la NCR, pour

entente illicite. Les témoins affirmaient que le comportement de la NCR était le plus brutal qu'ils aient jamais vu, pire que des «bandits mexicains». En 1913, tous les accusés furent condamnés par un jury de l'Ohio à des peines de prison.

NCR se racheta aux yeux de l'opinion en intervenant massivement pour sauver les victimes d'une tornade qui dévasta l'Ohio juste après le jugement. Dans la foulée, les avocats de NCR firent commuer les peines en un engagement de ne plus recommencer ces pratiques. Watson refusa d'y souscrire. Après d'autres procès, la condamnation de Watson fut annulée en 1915. Il pouvait être tranquille dans la direction d'IBM.

Source : Edwin Black, *IBM et l'holocauste*, 2001, pages 42 à 53.

### Exercice 6

## 6-5 La mission

«J'oserais dire, rompant avec l'idéologie à la mode, que la première mission d'un entrepreneur est de fournir du travail à ses concitoyens, du travail utile s'entend, c'est à dire créateur d'un supplément de richesse, en d'autres termes d'un profit. Mais celui-ci est une condition et non une fin.»

Source : Roger Fauroux, *Etats de service*, 1998, p. 32.

## 7 Bibliographie sur les buts

Henry Mintzberg, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, 1999.

Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, 1986.

Estelle Morin, André Savoie, Guy Beaudin, *L'efficacité de l'organisation*, 1996.