Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 49 (1969)
Heft: 1: Gestion de l'entreprise

Artikel: Direction par les objectifs
Autor: Vivier, Henri
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-888050

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 05.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Direction par les objectifs

Henri VIVIER

Directeur à la Compagnie Saint-Gobain, détaché au service recherches au Centre de Recherches et d'Études des Chefs d'Entreprises

« Elle consiste à guider et encourager le travail de chaque individu vers des résultats spécifiques, fixés en accord avec lui et qui seront partie intégrante des résultats recherchés pour l'ensemble de l'entreprise. »

Il y a quelques années des chercheurs américains ont mené aux U.S.A. une série d'enquêtes auprès d'entreprises connues pour leur réussite afin d'en dégager ce que pouvaient être les règles d'une bonne gestion et pouvoir ainsi en faire profiter l'ensemble des affaires. Il semble bien que sur le plan des techniques de gestion, ils ne découvrirent rien qui ne fut déjà connu, mais que par contre constatèrent la présence de deux facteurs concomitants dans les entreprises qui réussissent :

— la priorité toujours accordée à la réalisation des objectifs économiques de l'entreprise;

— l'importance attachée au développement des ressources humaines de l'entreprise.

Toutes les recherches qui ont pu être faites aujourd'hui dans le domaine du « Management » prouvent que ce n'est que dans la mesure où l'entreprise sait *utiliser ses propres objectifs économiques comme source de motivation, de satisfaction et de développement de ses cadres*, qu'elle peut prétendre à une expansion durable.

S'il y a sans doute fort longtemps que la notion d'objectifs est à la base de l'activité de nombreuses organisations, la « Direction par les Objectifs » en tant que méthode de direction est quelque chose de récent et représente aujourd'hui la synthèse des efforts et des expériences qui ont pu être faits pour permettre aux hommes de trouver dans l'entreprise une réponse non seulement à leurs besoins élémentaires d'entretien mais aussi à leurs besoins supérieurs de développement.

Ainsi la « Direction par les Objectifs » est beaucoup moins une technique ou un système reposant sur l'application de règles théoriques ou conventionnelles qu'une attitude nouvelle en face des problèmes de direction et de commandement.

La mise en place d'une « Direction par les Objectifs » est aujourd'hui la première étape à franchir dans la recherche d'un « Management » moderne, elle ne s'oppose à aucune autre méthode ou technique de gestion, bien au contraire elle permet d'en accroître l'efficacité *en créant dans l'entreprise un climat tel que l'intelligence, l'imagination et les connaissances des hommes puissent s'exercer dans les meilleures conditions possibles.*

NOTION D'OBJECTIFS

La notion d'objectifs exprime un certain désir de maîtriser son destin et par conséquent de vaincre des résistances, elle s'oppose à la notion de tâches à accomplir et en cela il convient de ne pas confondre systématiquement objectifs et programmes. C'est ainsi qu'un programme de fabrication ne constitue pas nécessairement un objectif s'il n'implique que la mise en œuvre de procédures ou de moyens éprouvés sans recherche d'amélioration.

Pour être vraiment motivant et avoir toute sa valeur un objectif doit donc répondre à un certain nombre de critères.

a) Il doit être clairement défini et en termes qui aient la même signification pour tous, ce qui conduira obligatoirement à une formulation écrite.

b) Un objectif *n'a aucune signification* si on n'a pas fixé et précisé les conditions qui permettront de vérifier qu'il a été atteint. Si tous les objectifs ne peuvent être quantifiables ils doivent pour le moins toujours *être vérifiables.*

c) Un délai sera toujours fixé pour chaque objectif.

d) Tout objectif doit être réaliste et les différents objectifs doivent rester compatibles et cohérents entre eux, mais tout en étant réalistes un objectif doit *nécessiter* un effort pour être atteint.

e) Un objectif doit toujours pouvoir être révisé en cours d'exécution si des conditions extérieures venaient en affecter d'une manière importante la réalisation ou en modifier les conséquences pour l'entreprise.

f) Enfin la réalisation d'un objectif doit toujours pouvoir être suivie et par conséquent s'inscrire dans un système d'information et de contrôle efficace.

FAIRE PARTICIPER LES RESPONSABLES

« *Ce n'est pas à ton chef de te dire ce que tu dois faire,*

« *C'est à toi de lui proposer ce que tu veux faire.* »

L'homme n'agissant jamais aussi bien et avec une plus grande volonté de réussir que lorsqu'il réalise ce qu'il a décidé de faire (ou ce qu'il a décidé de faire va dans le sens de ce qu'il recherche) la « Direction par les Objectifs » cherchera à lui laisser un degré de liberté maximum dans la détermination de ses propres objectifs en lui laissant proposer à son supérieur hiérarchique des objectifs qui, s'ils sont atteints, contribueront directement à la réalisation des objectifs de ce dernier.

Un tel système suppose que chaque niveau hiérarchique ait une connaissance complète et précise des objectifs du niveau supérieur et soit à même d'apprécier ses propres possibilités d'action. Par exemple, dans une usine mis en présence d'un objectif général de réduction de x % d'un coût de fabrication, ce sont les chefs de service eux-mêmes qui seront amenés à proposer leur secteur des objectifs partiels qui, s'ils sont atteints, se traduiront au niveau de l'usine par la réduction demandée. *Dans cet esprit un objectif ne sera donc pas imposé mais négocié au cours d'une série de dialogues entre supérieur et responsables.*

Il est bien certain que dans ce schéma, la détermination d'un objectif ne pourra se faire sans une discussion et un accord sur les moyens à mettre en œuvre et c'est souvent là d'ailleurs que la difficulté sera la plus grande.

Dans ces conditions, et compte tenu des contraintes que représentent les objectifs du niveau supérieur (mais le chef d'entreprise n'est-il pas soumis lui aussi à des contraintes de toutes sortes?...) le cadre participera très directement à la détermination de ses propres objectifs et aura conscience de contribuer à la marche de l'entreprise, non seulement par la valeur de son action, mais également par la qualité de ses décisions. Les objectifs particuliers s'intégreront donc dans un système d'objectifs plus généraux en relation directe les uns avec les autres tant sur le plan vertical qu'horizontal.

Ainsi le phénomène d'interdépendance des objectifs entre eux rendra très difficile, sinon impossible, la définition d'objectifs à un niveau donné si ceux des niveaux supérieurs ou collatéraux n'ont pas été définis et communiqués à la hiérarchie.

Ceci aura pour conséquence qu'une « Direction par les Objectifs » ne pourra être mise en place que si au niveau le plus élevé de l'entreprise des objectifs généraux ont été fixés.

TOUTE L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE EXPRIMÉE EN TERME D'OBJECTIFS

Si la définition d'objectifs généraux d'entreprise est le premier acte de l'implantation d'une « Direction par les Objectifs » il est également un des plus importants car c'est de lui que dépendra le succès de l'affaire et il engagera directement la direction. C'est à ce niveau que toutes les techniques modernes de prévision, de planification, d'études de marché, de rentabilité, etc., vont trouver leur application et seront indispensables pour fournir le maximum d'élément permettant de faire un choix.

De ces objectifs généraux découleront plusieurs systèmes d'objectifs et sous-objectifs qui pourront être de nature et de catégories très différentes et qui devront recouvrir l'ensemble des activités de l'entreprise. En effet, le plus souvent, seule l'activité organique (volume de vente, chiffre d'affaires, niveau de production, etc.) est concerné par cette notion d'objectifs alors que la plus grande partie des activités fonctionnelles (service comptable, personnel, recherche, etc.) ne le sont pas et il est souvent difficile d'en traduire la charge budgétaire en terme de production ou d'éléments pour le moins appréciables. C'est pour cela qu'il faudra chercher à expliciter l'activité de ces services en terme de résultats beaucoup plus qu'en terme d'action et qu'à côté des objectifs purement organiques, nous trouverons :

— des objectifs d'amélioration liés au progrès de l'entreprise (recherche, développement, réduction de coût, etc.) ou destinés à la faire évoluer ou préparer son avenir;

— des objectifs de progression et de perfectionnement du personnel;

— des objectifs plus particuliers pouvant correspondre à des besoins momentanés de l'entreprise (changement de structure, réduction d'effectif, nécessité de s'adapter à de nouvelles contraintes légales, investissements, etc.);

— enfin ce que nous appellerons des *objectifs permanents de fonction* et qui seront la transcription sous forme de *résultats à atteindre* des définitions de fonctions ou de certaines activités fonctionnelles.

TOUTE L'ACTIVITÉ DES CADRES EXPRIMÉE EN TERME D'OBJECTIFS

Si nous avons admis que toutes les activités de l'entreprise devaient se trouver concernées par un système d'objectifs, il doit en être de même pour les cadres où, à côté d'objectifs spécifiques bien déterminés nous trouverons souvent un certain nombre de tâches qu'il s'agira d'exprimer en terme d'objectifs : les « définitions de fonctions » dont le rôle est justement de situer la fonction du cadre dans l'entreprise et de préciser ces tâches, devra se trouver complété par ce que nous appelons des « standards de performance » et qui seront, en fait l'énoncé des conditions qui doivent être remplies pour qu'une tâche, ou une fonction, soit correctement assumée. Si nous prenons la fonction d'un chef électricien, par exemple, nous trouverons vraisemblablement dans sa définition de fonctions une phrase telle que celle-ci : « doit assurer, ou est responsable de l'entretien permanent des moteurs électriques ». Une telle formulation met l'accent sur la tâche et non pas sur le résultat qui est, en fait, la seule chose importante. Dans ce cas, le standard de performance pourrait sans doute être : « l'entretien permanent des moteurs électriques sera considéré comme satisfaisant si dans le courant de l'année le nombre d'arrêts de machines dus à des pannes de moteur est inférieur à x ».

Pour un chef de personnel responsable de la qualité du personnel embauché la norme de performance pourrait être, par exemple : la qualité du personnel embauché sera considérée comme satisfaisante si après 6 mois de présence dans l'usine, au moins x % du personnel embauché est maintenu à son poste ou promu à un poste supérieur.

Il ne s'agit ici que de deux exemples, mais il est bien évident que pour toute fonction, y compris des fonctions de haute responsabilité. de telles normes de performance devront être établies, en parfait accord d'ailleurs avec le responsable.

D'une manière générale l'activité d'un cadre ou d'un dirigeant se trouvera donc finalement recouverte par :

— des objectifs spécifiques,

— des normes ou standards de performance.

SYSTÈME D'INFORMATION ET DE CONTROLE

En même temps que seront définis des objectifs et leurs critères d'appréciation, il faudra mettre en place un système d'information et de contrôle qui permette d'en suivre la réalisation. Le plus souvent la gestion budgétaire en sera l'élément fondamental, mais elle devra être adaptée et organisée pour assurer le recouvrement complet des objectifs.

Dans une telle organisation, le destinataire du contrôle sera d'abord le responsable de l'action qui devra recevoir directement les informations qui lui permettront de procéder régulièrement avec son supérieur à une évaluation périodique des résultats. Cette confrontation systématique faite au cours d'entretiens programmés et préparés entre chefs et subordonnés, devra permettre à la direction aussi bien qu'au responsable d'intervenir rapidement et de prendre les mesures correctives de toute nature qui permettront de maintenir une concordance raisonnable entre objectifs et résultats.

LE JUGEMENT PAR LES RÉSULTATS

La « Direction par les Objectifs » conduira les dirigeants à juger les autres et à se juger eux-mêmes beaucoup plus en fonction des résultats obtenus que des efforts fournis ou de certaines autres considérations. Ceci aura pour conséquence :

a) de juger de la valeur des décisions prises, de leurs conséquences et d'en mesurer l'impact;

b) de juger de la manière dont les actions sont conduites, car une bonne décision mal réalisée est aussi dommageable à l'entreprise qu'une mauvaise décision correctement exécutée;

c) d'avoir en permanence une évaluation réaliste des possibilités de l'entreprise et de pouvoir ainsi réajuster en permanence les prévisions aux moyens, ou vice-versa, et d'adapter la structure aux objectifs poursuivis;

d) sur le plan des hommes d'apprécier leur qualité et leur efficacité plus objectivement que par la seule analyse de leur comportement et de pouvoir décider en accord avec eux les actions de perfectionnement ou de formation qui leur permettront de progresser;

e) de prévoir la promotion aux fonctions les plus importantes de l'entreprise des hommes dont la réussite aura consacré leurs autres qualités d'animateurs et de chefs.

LA DÉLÉGATION

La « Direction par les Objectifs » porte en elle-même le principe d'une délégation extrêmement large qui s'oppose sans doute à la conception traditionnelle de la délégation établie sur des définitions de compétences et une limitation de l'autorité. *D'autre part, si l'on veut faire de la délégation un catalyseur et un stimulant de l'initiative personnelle, cela signifie que l'on doit tolérer une certaine marge d'erreur, donc admettre « le droit à l'erreur ».*

Dans le cadre d'une « Direction par les Objectifs », la délégation doit être la plus totale et l'attention de la

Direction doit se porter beaucoup plus sur les résultats attendus que sur la manière dont ils ont été obtenus.

HIÉRARCHIE ET STRUCTURE DE L'ENTREPRISE

En insistant beaucoup plus sur la notion de résultats à obtenir que sur celle de fonctions à exercer ou de tâches à accomplir, la « Direction par les Objectifs » amènera à considérer la structure de l'entreprise beaucoup plus comme un moyen d'action que comme un cadre rigide répondant à de grands principes théoriques d'organisation. A une hiérarchie d'objectifs et à une structure de fonctions, une structure essentiellement évolutive et mobile.

Si l'on déplore aujourd'hui chez les cadres un manque d'enthousiasme pour une plus grande mobilité indispensable dans une structure évolutive, *c'est sans doute que l'on met beaucoup plus l'accent comme symbole de la réussite sur la notion de fonction occupée au sein de l'entreprise que sur celle d'aptitude à assumer la responsabilité d'objectifs plus ambitieux*. Les cadres ont trop souvent l'impression de s'occuper de quelque chose plutôt que d'être personnellement responsables de quelque chose et quand on ne fait que s'occuper de quelque chose, très rapidement on finit par s'occuper à quelque chose.

CONCLUSION

Cette présentation de la « Direction par les Objectifs » reste très sommaire et ne prétend pas répondre à toutes les questions ni aux objections que l'on peut se poser à son sujet. Nous avons voulu montrer qu'elle était beaucoup moins un système reposant sur l'application de règles théoriques, qu'une conception nouvelle de l'organisation et des rapports hiérarchiques. D'autre part, la mise en application d'un tel système ne peut en aucun cas être le fait de techniciens ou de spécialistes car la « Direction par les Objectifs » implique l'acceptation par tous d'un certain nombre de principes et de leurs conséquences logiques.

On objectera sans doute que la « Direction par les Objectifs » exige des cadres ou des collaborateurs particulièrement compétents. C'est certainement vrai, mais elle apporte aussi le moyen de les former, de les développer et de les apprécier d'une manière efficace en fonction de ce qu'ils apportent à l'entreprise.

Enfin si, pour des raisons économiques, l'entreprise est dans l'impossibilité de donner une satisfaction totale aux seuls besoins matériels des hommes, elle doit donc cependant chercher de nouvelles voies pour apporter une réponse satisfaisante à leur besoin de développement et d'épanouissement *sans pour autant renoncer à sa réussite économique qui reste la condition essentielle de son existence.*

C'est ce que Ed. Schleh résume dans les conclusions d'une de ses publications en écrivant :

« *Pour que le management progresse et apporte son impor-*
« *tante contribution à la Société, il devra s'orienter délibérément*
« *vers la recherche du développement de l'homme dans l'entre-*
« *prise et par l'entreprise. Il devra, pour cela, laisser à chacun*
« *le maximum de liberté pour développer sa propre initiative,*
« *son ingéniosité, son habileté et, en même temps, il cherchera*
« *les méthodes les plus efficaces pour atteindre les objectifs*
« *économiques de l'entreprise. Le « Management » doit relever*
« *ce défi, seul moyen d'obtenir une coopération plus favorable*
« *à l'intérieur de l'entreprise et entre les hommes.* »