

15

n Bins, président de Bins et compagnie société qui fabriquait des équipements de
au, avait introduit un nouveau système d'évaluation des performances de ses
cipients collaborateurs en 1979. Durant l'année 1980 il décida que le système dé-
nommé "direction par objectifs" pouvait l'aider à résoudre quelques uns des problèmes
de la société dans le domaine des ventes ; en 1981 le système fut étendu au directeur
national ainsi qu' aux huit directeurs régionaux des ventes. Après que les évaluations
de performance pour 1981 aient été réalisées plusieurs des dirigeants de la société mi-
rent en cause l'opportunité d'étendre le système à des niveaux de responsabilité infé-
rieurs.

Le système de direction par objectifs. DRO

Le système d'évaluation des performances associé à la direction par objectifs était basé
sur l'idée que l'évaluation des cadres supérieurs de la société devait dépendre des ré-
sultats qu'ils avaient atteint en comparaison de leurs objectifs, étant entendu que cette
évaluation devait tenir compte de ce qu'il eut été raisonnablement possible de faire.

En octobre 1978, Bins décida de tester le système sur ses collaborateurs principaux. Si
le système s'avérait un succès, il envisageait de demander à ceux-ci de l'étendre aux
managers qui dépendait d'eux ; Le système serait ensuite introduit par étapes, chaque
année, à des niveaux inférieurs de la hiérarchie jusqu'à inclure tous les salariés.

Durant la première semaine d'octobre 1978, Bins et ses principaux collaborateurs se ré-
unirent pour déterminer leurs objectifs-clés, base de leur attente de performance pour
l'exercice fiscal 1979 qui commençait le premier novembre 1978. Ils s'accordèrent sur le
point que si ils dépassaient leurs objectifs ils considéreraient leur performance comme
remarquable. Si ils atteignaient simplement leurs objectifs ils la considéreraient comme
satisfaisante. Elle serait insatisfaisante si leurs objectifs n'étaient pas atteints. Primes et
augmentations de salaires seraient réservées aux hommes qui dépasseraient les ni-
veaux cibles de leurs objectifs-clés.

En décembre 1979, à la fin de la période d'essai d'un an, chaque cadre supérieur ren-
contra en tête à tête Bins pour l'examen de sa performance individuelle. Tous les résul-
tats s'avèrent meilleurs que les objectifs fixés pour 1979.

L'extension à la division des ventes.

En Juin 1980 le comité de direction de Bins et Cie se réunit pour discuter du turnover croissant ainsi que des signes de faible moral chez les vendeurs de la société. Le vice-président des ventes Ben Weddels attribua ces problèmes à plusieurs facteurs dont les problèmes de direction engendrés par l'expansion de la force de ventes. Celle-ci était passée de 300 vendeurs en 1975 à 500 en 1980. Jouai également la complexité croissante du travail de vente du à l'ajout, durant les dernières années, dans les lignes de produit de la société de nombreux produits complexes.

Weddels était préoccupé par ce qu'il pensait qu'il se pouvait que lui et Ted Forman le directeur national des ventes exerce un contrôle inadéquat sur la force de vente. Il estimait que le système de direction par objectifs pourrait être utile au renforcement de ce contrôle. Le comité de direction approuva la suggestion qu'il fit que le système soit appliqué au directeur national des ventes ainsi qu'à ses huit directeurs régionaux à compter de l'exercice fiscal 1981.

En Juillet 1980 Weddels fit venir Ted Forman pour lui expliquer le système d'évaluation des performances. Ted Forman, âgé de 55 ans était entré chez Bins en 1947. Il avait été successivement vendeur, manager de zone ventes dans quatre différentes régions du pays et directeur régional des ventes pour la Nouvelle-Angleterre pendant six ans avant d'être choisi comme directeur national des ventes en 1980.

Weddels et Forman se mirent d'accord pour évaluer la performance de Forman pour 1981 sur la base de la performance satisfaisante de ses directeurs régionaux. En retour Forman devait expliquer le système aux directeurs régionaux et négocier avec chacun d'entre eux ses objectifs pour l'année. Weddels donna à Forman une note répertoriant les quatre principes de mise en oeuvre du système d'évaluation des performances (Cf annexe I).

En septembre 1980 Forman écrivit à chacun de ses directeurs régionaux pour leur demander de lui faire des propositions sur leurs objectifs-cibles clés pour l'exercice fiscal devant s'achever le 31 octobre 1981. Il définît un objectif-cible clé comme une réalisation, requise d'un directeur régional, critique pour le succès de l'affaire et suggéra que soient précisées soigneusement les variables suivantes : ventes nettes, marge brut, pourcentage de marge brute, charges d'exploitation, profit avant impôt, niveau des stocks de fin d'année et rotation des stocks de fin d'année.

La région de ventes du Midwest.

Un des directeurs de régionaux de Bins et Cie était Ed Michelson, âgé de 40 ans et directeur régional des ventes du Midwest. Ted Forman savait que Ben Weddels tenait Michelson pour le directeur régional des ventes le plus efficace et le plus prometteur de la compagnie. Comme Forman était désireux de plaire à Weddels il décida d'accorder une attention spéciale aux résultats-cibles clés de Michelson pour l'exercice fiscal 1981.

Quand Michelson reçut la lettre de Forman qui lui réclamait ses propositions de résultats cibles clés il consulta ses dossiers pour revoir les données de vente du Midwest des trois dernières années afin d'en arriver aux résultats cibles pour ses zones.

Dans le même temps Forman revoyait son propre exemplaire des mêmes données (Ces dernières sont reproduites dans l'annexe II)

La réunion Forman-Michelson

Forman et Michelson se rencontrèrent en octobre 1980 pour négocier les résultats cibles clés de Michelson pour l'année fiscale 1981. L'atmosphère de la réunion fut cordiale mais Forman se réserva le droit de déterminer en dernier ressort le objectifs de Michelson.

Michelson et Forman s'accordèrent pour considérer que la région du Midwest avait fait montre d'une faible amélioration des ventes dans les trois dernières années. Tous deux estimaient qu'une récession avait pu toucher ces ventes mais il n'y avait aucune indication que cette récession affecterait les ventes de 1981. Forman eut le sentiment que les prévisions de ventes de Michelson étaient très conservatrices et que ses demandes pour les charges d'exploitation étaient très larges. Quand les deux hommes furent en désaccord Forman fit référence à des informations de marketing obtenues de la direction générale de l'entreprise, dont Michelson n'avait pu avoir connaissance, qui venaient à l'appui de ses dire. Michelson affirma qu'il ne pensait pas possible d'obtenir le volume des ventes que Forman désirait en étant restreint à de si faibles charges d'exploitation.

Michelson n'avait pas aimé cette réunion et disait qu'il ne savait pas comment il obtiendrait les résultats-cibles clés budgétés pour 1981.

Forman introduisit aussi dans les résultats cibles clés de Michelson pour 1981 plusieurs rubriques dont ce dernier n'avait pas eu vent. Forman expliqua que sa liste d'objectifs spécifiques qui s'appliqueraient à tous les directeurs régionaux avait du retard. Il ajouta que des objectifs spécifiques tels que l'amélioration de la structure des ventes, les parts de marchés et le volume de ventes de lignes de produit particulières étaient destinés à aider les directeurs régionaux des ventes à centrer leurs efforts sur des domaines considérés comme particulièrement importants par la direction générale. Michelson ne discuta pas les objectifs spécifiques de Forman mais se plaignit de ne pas avoir eu l'occasion de déterminer le statut exact de sa région et la faisabilité de l'atteinte des objectifs de Forman.

Le résultats des ventes de la région du MIDWEST.

Pendant l'année 1981, Michelson passa la plus grande partie de son temps à visiter les zones de ventes de sa région et à en étudier les problèmes avec ses directeurs de zone. Il n'eut pas l'occasion de procéder à une analyse des comptes avec ses directeurs et se promit de le faire dès qu'il en aurait le temps. Quand l'exercice fiscal s'acheva en octobre Forman ne put rencontrer Michelson pour l'entretien d'évaluation de performances. Michelson reçut un "état des performances de manager" avec les résultats cibles clés pour 1981 et les chiffres budgétés pour chacun d'entre eux, il devait le compléter en y reportant les résultats effectifs de 1981. Ce travail accompli Michelson renvoya l'état à Forman.

Les deux hommes se rencontrèrent au début du mois de novembre et en une heure examinèrent l'état des performances de manager de Michelson. Forman inscrivit ses notes de la réunion aux endroits indiqués : "à l'usage de l'évaluateur". Après cet exa-