

CAS BINS : Direction par objectifs

ELEMENTS DE CORRIGES – M. SCILIEN

Rappel définition : voir cours magistral de contrôle de gestion pour une analyse détaillée

P. BOULOC : « *la DPO est une technique de direction de l'entreprise qui vise à atteindre une plus grande efficacité par une meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles* »

En d'autres termes, la DPO cherche à :

- **gérer l'organisation** avec ses objectifs, tout en permettant la réalisation des besoins d'estime et d'épanouissement des individus ;
- **contrôler l'activité** avec les hommes, et non contre eux.

A ne pas confondre avec la DPPO, Direction Participative Par Objectifs, qui reprend néanmoins les principes de la DPO :

DPPO = DPO + participation des responsables à la détermination des objectifs.

La direction devient alors plus collégiale, et ce dès le début du processus.

Questions du cas BINS - Eléments de corrigés

1. Les résultats clés étaient ils réalistes et constituaient ils un défi ?

La doctrine maison de la société BINS (Annexe 1) n'est pas mal conçue, mais trop succincte : or, plus la doctrine est succincte, plus il va y avoir de malentendus

Dans une DPO, il doit y avoir une négociation des objectifs. Celle-ci pouvant être définie comme un processus d'influence réciproque. Or, au niveau de BINS, cette négociation ne se fait pas, ou dans de mauvaises conditions.

En effet, pour qu'il y ait négociation, il faut qu'il y ait échange d'informations entre les personnes concernées, pour mieux étayer la fixation des objectifs. Cette condition n'est pas remplie dans le cas d'espèce : il existe une asymétrie d'informations importante entre les personnes concernées (l'information n'est pas partagée par tous, à part égale, ce qui rend la discussion difficile sur le fond).

Pensez vous qu'ils ont incité les hommes à améliorer leur performance ?

Le processus de DPO s'est arrêté au niveau d'Ed. Michelson, Directeur des ventes du Midwest. La DPO n'est pas descendue aux autres échelons hiérarchiques inférieurs, ce qui n'a pas permis de mobiliser tous les vendeurs. Dans ces conditions, le projet de DPO au sein de BINS était mal engagé : la crédibilité de la DPO était obérée car la fixation des objectifs était maladroite, et non partagée par les individus. La seule dimension de la DPO de BINS était à court terme, elle n'intégrait pas les objectifs de moyen et long terme de la société.

Michelson et le Directeur national des ventes, Forman, n'ont pas compris comment on devait mettre en place la DPO (sinon, ils ne se seraient pas comportés de la sorte). L'introduction de la DPO au sein de BINS aurait dû être gérée comme une **gestion de projet**, avec la constitution d'une équipe dédiée :

- un responsable du projet,
- et des personnes participantes qui
 - o diffusent l'évolution des discussions sur la DPO
 - o et qui répondent aux questions qui leur parviennent (de tous niveaux hiérarchiques)

Les règles du jeu de la DPO ont été faites par et pour la Direction, c'est ce qui rend la DPO de BINS peu opérationnelle, car les objectifs n'ont pas été partagé par les acteurs.

2. Le système a-t-il aidé les managers à évaluer les forces et les faiblesses de leurs subordonnés ?

Le système aurait dû aider les managers à évaluer les faiblesses et les forces des subordonnés. Cela n'a pas été le cas car M. BINS n'a pas donné de ligne directrice à la mise en place de la DPO : celle-ci est d'autant moins comprise par les acteurs que la plupart d'entre eux n'ont pas été consulté (voir remarque en amont sur le niveau hiérarchique de discussion de la DPO).

Deux démarches ou conceptions de la DPO pouvaient se concevoir :

- la DPO comme mode de gestion structurel (moyen long terme) de l'organisation, avec la fixation d'objectifs mobilisant l'ensemble des forces de l'entreprise ; c'est la conception de M. BINS, mais sa mise en œuvre de mauvaise qualité a fini par bloquer le processus ;
- la DPO comme solution de redressement de court terme, pour permettre par exemple une entreprise dans une situation conjoncturelle difficile.

Les managers ont ils utilisé le système pour développer des plans d'amélioration ? Sinon, la faute en incombe t elle au système ou à la façon dont il a été appliqué ?

La faute en incombe clairement à la mise en œuvre de la DPO, plus que par la DPO en elle même. La mise en œuvre de la DPO est médiocre :

- absence de négociations d'objectifs ;
- absence de reporting et de rencontres en cours d'année ;
- analyse superficielle des résultats ;
- séance d'analyse bâclée.

Pourquoi une mise en œuvre défectueuse ?

Les explications immédiates ne manquent pas : manque de temps, manque d'expertise, manque d'intérêt. Les protagonistes de rang inférieur sont consultés de manière marginale, ceux ci considèrent qu'il s'agit plus là d'une formalité imposée, plus qu'une véritable discussion sur une déclinaison d'objectifs fiables et pertinents.

On notera également de manière plus fondamentale que le soutien technique à la DPO est inexistant. La Direction générale a lancé la DPO de « haut en bas », sans se soucier par la suite de la façon dont vont être appréhendés ces objectifs à atteindre par les subordonnés. Pour résumer, chacun se débrouille individuellement pour atteindre les objectifs à atteindre, sans que cela ne donne lieu à des réunions d'équipes, de groupes (...) sur les moyens collectifs à développer pour faciliter l'atteinte –individuelle et collective- de ces objectifs.

3. En quoi pouvons nous améliorer le système ?

Pour améliorer le système, il faut redéfinir avec tous les acteurs du système les objectifs pertinents à atteindre.

Plusieurs moyens pour améliorer les résultats, et donc les objectifs reliés, sont d'ores et déjà notables :

- la structure des ventes doit être modifiée : orienter les efforts des commerciaux vers un mix produit plus rentable que celui actuel (la dimension de mix produit est de plus en plus présente au niveau de BINS) ;
- définir des objectifs atteignables : les objectifs actuels ne le sont pas, et cela aboutit à une démotivation des acteurs concernés ;
- caler des objectifs intégrant une dimension de moyen long terme, qui vont dans le sens de l'intérêt de l'entreprise, plus que dans celui des commerciaux ;

- penser des objectifs qui ne sont pas seulement orientés vers la seule croissance commerciale : ce qui importe pour le groupe est le dégagement d'une marge, plus que le seul gain de parts de marchés. La baisse des coûts doit aussi être un objectif : s'il est choisi comme référence, il faut nécessairement que le subordonné ait la capacité d'agir sur ces coûts. On peut en effet penser que la démotivation serait forte si le salarié est jugé sur des objectifs concernant lesquels il n'a pas les moyens d'actions

4. Sommes nous actuellement prêts à étendre le système aux directeurs de ventes de zone ? Si oui, comment nous y prendre ?

Le système peut être étendu aux directeurs de ventes à partir du moment où les préconisations du point précédent sont appliqués. Il faudra en parallèle développer des indicateurs propres à mesurer de manière objective les efforts de chacun, dans la poursuite de leurs objectifs.

Même si le système de contrôle de gestion ainsi mis en place (nouveaux indicateurs, avec de nouveaux objectifs) simplifie la réalité, il est nécessaire de le mettre en place :

- calculs d'écarts sur profit = écart sur marge brute * – écart sur charges d'exploitations
- * décomposé en :
 - écart sur ventes nettes,
 - et écart sur taux de marge brute
- ce raisonnement peut être appliqué dans le cas BINS, avec les chiffres indiqués en annexe ; le résultat obtenu montre les sous-écarts suivants :
 - écart sur charges d'exploitation : favorable ;
 - écart sur marge brute : défavorable ;
 - se décomposant en écarts sur ventes nettes et écart sur taux de marges brutes défavorables.

Ps : nous laissons ici l'étudiant valider ses exemples de calculs, via les chiffres de l'annexe. Ce qui importe est plus le sens des écarts obtenus, que leurs montants.