

Chapitre 1

Retour aux sources

Rayons des bibliothèques et étagères des librairies sont remplis d'ouvrages sur le MPO. Le lecteur n'a que l'embarras du choix. Mais la quantité ne fait pas la qualité. Face à la profusion, il est difficile de séparer le bon grain de l'ivraie. Une sélection s'impose. Trois noms ont, de notre point de vue, particulièrement marqué l'histoire du MPO : Peter Drucker, son fondateur ; John Humble, le premier à en avoir développé une méthodologie ; Octave Gélinier, principal artisan de son introduction et développement sur le territoire français. Tour d'horizon !

Peter Drucker, le fondateur

Peter Drucker, décédé le 11 novembre 2005 à l'âge de 95 ans à son domicile californien de Claremont, nous laisse une œuvre monumentale. La formalisation des principes du MPO en est l'un des piliers. En 1940, observant le management d'Alfred Sloan à la General Motors, il remarque l'expression *Management By Objectives*¹. Un peu plus

-
1. Jack Beatty, l'un de ses biographes, donne une explication complémentaire des origines du MPO : « *Miss Elsa (l'une des deux sœurs exerçant dans l'école privée où l'avaient inscrit ses parents) avait inventé un truc pour responsabiliser Peter sur ses résultats scolaires. Elle lui demanda d'inscrire sur un calepin ce qu'il comptait apprendre au début de chaque semaine, et de confronter les résultats aux prévisions.* » Jack Beatty, *The World According to Peter Drucker*, The Free Press, 1998. Traduction française : *Drucker, l'éclaireur du présent. Biographie intellectuelle du père du management*, Village Mondial, 1998.

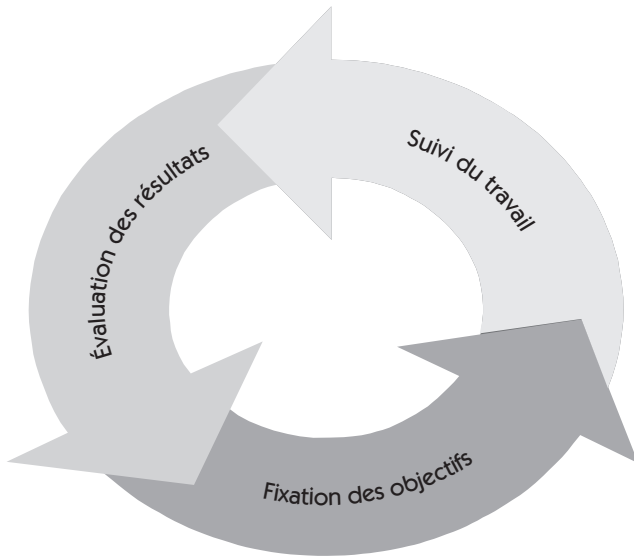
tard, dans le cadre de la décentralisation de la General Electric, cette fois, à laquelle il participe activement, le consultant américain insiste sur la nécessité de fixer des objectifs, des critères de coûts et de délais pour mesurer les résultats. En 1954 paraît *The Practice of Management* avec son célèbre chapitre : “*Management by Objectives and Self Control*”. Le désormais « pape du management moderne » y présente le MPO comme « [...] un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelles, qui trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts, qui établit le travail d'équipe et qui harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun »¹. Cette philosophie du management repose sur deux principes essentiels. D'une part, tout manager, du directeur général à l'agent de maîtrise, doit avoir des objectifs formalisés et déclinés du but de l'entreprise. D'autre part, si chaque manager doit être tenu responsable des résultats de son activité, c'est à lui, et à lui seul, de contrôler ce qu'il fait pour atteindre ses objectifs.

La déclinaison en cascade des objectifs opérationnalise le but de l'entreprise. Elle le convertit en cibles à atteindre le long de la ligne hiérarchique. Les objectifs permettent de mesurer la performance de chacun des contributeurs. On n'est jamais performant dans l'absolu, toujours par rapport à quelque chose. Dans le MPO, la performance est mesurée à partir du résultat du travail, pas par la manière de le réaliser. Est performant celui qui, à l'issue d'une période donnée, produit des résultats à la hauteur des objectifs fixés dans le cadre des ressources allouées à cet effet. Pour Peter Drucker, donc, sans objectif, point de performance.

1. Peter Drucker, *The Practice of Management*, Harper and Brother, 1954. Traduction française : *La pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'Organisation, 1957. Chapitre repris dans : *The Essential Drucker*, Harper Business, 2001. Traduction française : *Devenez manager !* Village Mondial, 2002.

Le cycle du MPO compte trois phases : la fixation des objectifs, le suivi de la réalisation du travail et l'évaluation des résultats obtenus. Peter Drucker accorde volontiers qu'elles ne s'enchaînent pas de manière systématique, rigoureuse et linéaire. Qu'il convient au contraire de les envisager avec des simultanités, des interactions et des ajustements réciproques. Mais il insiste sur leur présence et leur récurrence à tous les niveaux de management : « *La gestion par objectifs repose sur une certaine idée de l'action, du comportement et des motivations de l'individu. Elle s'applique, en fin de compte, à tout manager, quels que soient son niveau et sa fonction et à toute organisation, grande ou petite.* »¹

Les trois phases du cycle du MPO



-
1. Peter Drucker, *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, Heinemann, 1974. Traduction française : *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'Organisation, 1977.