

LA GESTION PAR RÉSULTATS



Dans un monde où les organisations doivent pour survivre minimiser le nombre d'itérations requises pour atteindre l'efficacité souhaitée, la gestion par résultats a le vent en poupe. Organismes d'aide au développement, organisations non gouvernementales, gouvernements, entreprises publiques et privées ont inscrit le terme dans leur vocabulaire, dans leur approche et l'ont même imposé à leurs partenaires.

Pourtant, l'approche n'est pas récente, comme l'explique Marie-Hélène Adrien, présidente d'Universal Management Group : « Le concept de gestion axée sur les résultats (GAR) n'est pas entièrement nouveau puisqu'on le retrouvait déjà sous d'autres formes, telles que la gestion par objectifs au cours des années 70. Cependant, cette forme d'imputabilité des employés à l'atteinte du résultat était surtout vécue dans le secteur privé. Le souci de plus en plus pressant de gérer les ressources publiques et d'être imputable pour la gestion de ces ressources tant dans les pays du Nord que du Sud a redonné à la

Ne me dites plus ce que vous faites, dites-moi plutôt ce que ça donne! À l'heure du marché global, les organisations publiques et privées qui ont longtemps tablé sur la gestion des activités s'orientent, depuis quelques années, vers la gestion par résultats dictée par les impératifs de performance des lois du marché et la concurrence à l'échelle internationale.

GAR une place importante dans les mécanismes de gestion».

Dans la pratique, cette méthode doit s'accompagner d'une définition des indicateurs de gestion permettant d'assurer un suivi rigoureux et les réajustements nécessaires le cas échéant : « Les résultats doivent être, dès le départ, munis d'indicateurs de mesure clairs. Par exemple, si l'on parle d'un projet en alphabétisation, il est important lors de la conception du projet de faire le lien entre les ressources financières allouées à ce projet, les ressources matérielles (livres, salles de classes) les ressources humaines (assistante technique, enseignant) et les résultats qui peuvent être à court terme (que le projet ait réussi, après cinq ans, à alphabétiser un pourcentage donné d'une population villageoise), des résultats à moyen terme (que le projet ait contribué à améliorer la capacité des nouveaux lettrés à se trouver un emploi) et des résultats à long terme (que les personnes alphabétisées aient accru leur niveau de vie d'un pourcentage donné), bien qu'à plus longue échéance, il soit difficile de faire le lien direct entre ce type de projet et les résultats».

Pour l'implantation du GAR, il est indispensable d'expliquer les résultats escomptés : « Ces résultats doivent être réalistes, mesurables, acceptés par les intervenants du projet, et les risques doivent également être identifiés afin de permettre un suivi et une évaluation appropriés. Si je reprends l'exemple du projet d'alphabétisation, il est important dans un tel projet de définir ce qu'est un résultat attendu, comme par exemple, pour un résultat à moyen terme, que le taux d'al-

phabétisation de la population féminine d'âge scolaire, de la région de Zinder (au Niger) ait augmenté de 20% en 2006».

Dans le cas d'une entreprise, l'attention peut être centrée sur les ventes, la part de marché, le taux de rétention des clients actuels, le recrutement ou le système d'information.

Mobilisation et efficacité

La contribution du personnel dans l'élaboration des stratégies et plans d'actions permettant de livrer les résultats escomptés est également essentielle : « Cette approche sous-entend une responsabilisation des employés à l'atteinte des résultats et non plus seulement une imputabilité pour l'accomplissement des tâches ou la gestion efficace des ressources. L'employé devient responsable également de la contribution de ses actions à un résultat à court ou moyen terme. Dans la pratique, la GAR se traduit par une articulation claire du lien entre les ressources investies (temps, personnes, argent, technologie) et les résultats visés ».

L'exemple de la mise en place du GAR dans une banque de développement illustre bien l'importance d'une bonne coordination : « Nous avons d'abord dû effectuer le diagnostic des capacités, des systèmes et des ressources humaines de cette entreprise afin de déterminer si le milieu était propice à l'implantation de la GAR. Puis dans une seconde phase, travailler avec la direction de l'entreprise pour qu'au niveau corporatif, en ce qui a trait aux stratégies pays développées par la banque et aux programmes ou projets

mis en place dans ces pays, des résultats soient identifiés (résultats corporatifs, résultats par pays, résultats par programme et par projet) et surtout qu'il existe une logique entre ces différents niveaux de résultats. Par la suite, nous nous sommes mis à développer les systèmes informatisés permettant de recueillir et d'analyser l'information quant à l'atteinte de résultats à chacun de ces niveaux. Toutes ces phases ont été effectuées assez rapidement. La partie la plus exigeante a été de former le personnel de la banque à opérer différemment, à penser en terme de résultats et à accepter d'être imputable pour une contribution à ces résultats».

La patience est de mise lors du processus, insiste Marie-Hélène Adrien : «Une telle réingénierie à l'échelle d'une grosse entreprise peut prendre facilement 3 à 5 ans avant de devenir véritablement une manière de faire naturelle. Par contre, lorsque l'on parle d'un projet de plus petite envergure, la mise en place d'une GAR est beaucoup moins longue et moins onéreuse».

Se mettre à l'heure du GAR

Faut-il impérativement se mettre à l'heure du GAR ? Pour Marie-Hélène Adrien, cela ne fait l'ombre d'aucun doute, car les avantages sont nombreux : «En premier lieu, la GAR est importante pour toute entreprise qui souhaite optimiser l'utilisation de ses ressources et qui veut demeurer une entreprise compétitive. Dans un contexte mondial où les ressources sont restreintes, tant au privé qu'au public, les gestionnaires doivent articuler clairement ce qu'ils cherchent à atteindre et comprendre pourquoi ils sont mesurés ou non d'atteindre ces résultats. Deuxièmement, il faut bien comprendre que le public est de plus en plus exigeant et que les entreprises ont des comptes à rendre. Pour le secteur privé, il peut s'agir des actionnaires ou du Conseil d'Administration; pour la fonction publique, il s'agit du contribuable ou dans le cas de projets de développement des bailleurs de fonds. Cette nécessité de rendre compte explique pourquoi de plus en plus d'entreprises comprennent l'importance de la GAR et s'orientent vers son implantation».

Comment dès lors faire adhérer l'équipe d'un projet ou le personnel d'une entreprise à cette approche ? «Premièrement, comme toute nouvelle approche, la GAR nécessite que le personnel de l'entreprise soit partie prenante dans la définition des résultats. L'équipe doit avoir articulé et intégré les liens qui existent entre les actions et les ressources investies dans un projet et les résultats attendus. Deuxièmement, les systèmes d'incitations de l'entreprise doivent encourager le personnel à l'atteinte des résultats (et non pas seulement à l'exécution des activités). Ou, si les résultats ne peuvent être atteints compte tenu du contexte, encourager au moins l'employé à signaler à la direction du projet s'il y a des risques que les résultats ne soient pas atteints. Troisièmement, il faut que l'entreprise ait réussi à créer une culture organisationnelle où l'erreur est permise – nos expériences dans la fonction publique en Afrique nous montrent que cette prémisses est l'une des plus difficiles à intégrer. Car l'employé voudra rarement être imputable de quelque résultat que ce soit s'il doit être sanctionné en cas d'échec. L'entreprise qui veut également implanter la GAR doit avoir prévu la mise en place de systèmes lui permettant de recueillir les données de mesure de l'atteinte des résultats, les capacités d'analyse de ces données (techniques et humaines) et des systèmes d'évaluation lui permettant d'inclure les leçons retenues d'un projet particulier au projet suivant».

Donc, au cœur de la réussite de la GAR se trouve le développement de nouveaux réflexes et l'engagement continu : «Comme toute approche de gestion, l'implantation est l'enjeu le plus difficile. Beaucoup d'entreprises se lancent avec énergie dans la phase initiale, celle de l'implantation technique et oublient qu'il s'agit surtout d'une gestion d'un changement dans la façon de faire et de penser. Ces entreprises devraient donc planifier d'investir à long terme dans la GAR en sachant qu'en fin de compte, c'est l'entreprise qui en tirera profit».

M'Pambia Musanga Didier

Votre organisation est-elle performante?

Nous pouvons faire la différence

Services de consultation:

- Développement organisationnel
- Gestion stratégique des ressources humaines
- Formation
- Gestion de projet et du changement
- Évaluation d'organisation
- Évaluation de projet

23 ans d'expérience dans plus de 90 pays



UNIVERSALIA

www.universalia.com

Amplifichiamo la performance per fare la differenza

Improving Performance to Make a Difference

Amplificando el desempeño para hacer la diferencia

5252, boul. de Montréal (avenue Ouellet) • Bureau 110 • Montréal, Québec
CANADA H4A 3S5 • Tél. (514) 403-1500 • Fax. (514) 403-1210

100 Avenue Angèle • Bureau 200 • Ottawa, Ontario
CANADA K2P 1R6 • Tél. (613) 232-3400 • Tél. (613) 232-7600