



LA GESTION PAR RÉSULTATS

W. Edwards Deming, sans doute l'un des plus grands penseurs du management du XXe siècle, estimait que 'la gestion par résultats n'était pas le meilleur moyen d'obtenir de bons résultats'ⁱ. Il prescrivait, en lieu et place d'une gestion *du* résultat, une gestion *des* causes de résultat dans l'organisation.

De fait, nombre de chercheurs ont établi, que le personnel, dans l'organisation qui se gère par résultats, tendait à produire des chiffres plutôt que du rendement compris en termes d'amélioration de la qualité des modes, méthodes et pratiques de production. La cible, soit le résultat fixé comme objectif en début d'exercice, devient non plus le moyen mais la fin de la tâche, ce qui tend à pervertir l'idée de rendement sur la capacité de l'organisation à développer de meilleurs biens et services. Or, le vrai résultat ne devrait pas être de quantité mais de qualité, et l'organisation devrait être axée sur l'amélioration de sa gestion plutôt que sur l'augmentation de son profit ou la réduction de ses charges d'exploitation.

La gestion par résultats, comme il est advenu à tant d'autres préceptes de management mis de l'avant au cours des décennies précédentes, est devenu une idée passe-partout bien plus qu'un viatique à la révision des modes, méthodes et pratiques de fonctionnement des organisations productives à l'ère postmoderne. On mise sur des niveaux de résultat financier, bien plus que sur des paliers de qualité dans la réponse à la demande exprimée. Il n'y a pas tant d'évolution du rendement sur les ressources requises à la livraison des biens et services attendus par les demandeurs, que retour apprécié sur l'investissement pour les détenteurs du capital versé dans l'organisation. Encore que, les plus éminentes retombées d'investissement tendent à revenir aux hauts dirigeants, lesquels, à travers une mécanique complexe de détournement de l'avoir des actionnaires, font main basse sur la propriété de l'organisation.

On ne gère plus en vue d'un résultat décompté en termes de satisfaction du marché-client, mais en fonction d'un résultat d'intéressement escompté du marché-financier. Les organisations tendent à devenir plus poussives en termes d'actifs sinon d'activités que contributrices en termes d'utilité sinon d'innovation sur biens et services offerts. On force dans le marché une offre plus ou moins appropriée, dans le but de tirer du profit plus vite et plus substantiel. Et si d'aventure les choses tournent mal, on procède à fusion et acquisition, voire on fait appel au gouvernement pour infuser l'argent nécessaire... au maintien de l'emploi. Comme si l'intervention publique, récusée en tout temps, devenait la seule planche de salut de l'organisation prétendument concurrentielle en temps économique difficile.

La gestion par résultats, comprise comme planche à billets pour les P.D.G. et consorts, n'a de résultat probant qu'à raison des rémunérations démentielles qu'ils se réservent comme signe de performance à la tâche. Une tâche qui consiste désormais à s'en mettre plein le goinfre !

ⁱ Deming, W.E., (2000), The New Economics, MIT Press, p. 31-33.