



Le management par les résultats : facteur de performance

Le management par les résultats est à la mode. Les politiques ministérielles sont évaluées selon des indicateurs de performance, la culture du résultat doit être diffusée. Une entreprise fait état de ses résultats « conformes aux prévisions ». Un collaborateur sera jugé sur ses résultats. Le résultat est le juge impartial de nos actions, ce concept est ancré dans notre culture depuis l'école. Le résultat a pour lui de pointer nos actions vers l'objectif à atteindre et permet de donner une indication pour mesurer une situation, évaluer un progrès.

Le résultat est devenu plus mesurable et visible, grâce au développement des outils de mesure -les capteurs- les tableaux de bords et leurs représentations attrayantes sur Excel, PowerPoint et autres logiciels de traitement de présentations de données. Il constitue véritable langage commun universel qui permet de piloter des organisations complexes.

Manager par les objectifs et les résultats et non par les moyens, libère l'initiative. Chacun peut inventer les moyens qu'il souhaite et réagir en situation, en gardant en ligne de mire les objectifs à atteindre. C'est une mise sous tension saine et objective. En cela, ce management crée une dynamique positive et respectueuse des acteurs.

On trouve cependant des ardens défenseurs du management par les moyens dont les arguments sont intéressants à prendre en compte. Pour résumer leur pensée, manager par les résultats, c'est aborder le management de manière conceptuelle, froide qui va contre la vie, les personnes, le métier. Le tableau ci-dessous résume, compare l'approche résultat et moyen dans le management.

Management par les résultats	Management par les moyens
Tendu	Détendu
Anticipation	Attention au présent
Mécanique	Organique
Coupé du réel	Attention à la relation
Centralisé	Décentralisé
Attention à la finalité	Attention au process et people
Financier	Métier
Economies d'échelle	Economies de proximité
L'excès de pression empêche le résultat	Plaisir dans la réalisation

Ces deux notions sont ancrées dans des cultures : les notions de métier, de savoir faire sont plus européennes, que les notions de résultats plus financières et plus anglo-saxonnes.

Cette distinction a été renforcée par le contrat de résultat opposé en droit au contrat de moyen. Dans le premier cas, le prestataire s'engage sur des résultats et il met en



œuvre les moyens qu'il juge nécessaires. Dans le deuxième cas, le prestataire s'engage à mettre des moyens en termes de personnel et de fourniture. La tendance est à exiger un résultat même dans les contrats de moyens, cela peut se voir dans le milieu de la médecine où l'attente de résultat est forte et le patient peut se retourner contre son médecin, si le résultat n'est pas obtenu.

Les managements par les résultats ou les moyens ne sont pas neutres et il s'agit de faire preuve de discernement dans l'utilisation de l'une ou l'autre approche en fonction des contextes et des personnes.

Dans un univers technique, mécanique, financier prévisible, en présence de professionnels, l'approche par les résultats est adaptée.

Dans un univers flou, immatériel, moyen et long terme, un univers par les moyens est plus raisonnable.

Les aspects pervers du résultat sont à comprendre. Le résultat n'est qu'une indication chiffrée d'un objectif général à attendre. L'indicateur technique ou financier peut être recherché en soi et les résultats falsifiés pour être conforme aux engagements et ce, de manière artificielle. Dans le domaine scolaire, on sait que les tests élaborés par l'inspection académique ont pu être l'objet d'un enseignement ciblé, aux dépens de l'enseignement de fond, on peut donc se retrouver dans une relation, non adulte pour sauvegarder les apparences. Le résultat en particulier court terme, peut créer une exigence d'immédiateté aux dépens d'une construction patiente ancrée dans la réalité, respectueuse du temps pour que les choses s'élaborent.

Cette pression peut se faire aux dépens du plaisir de faire, facteur de résultat, on rentre dans une contradiction qui est à réconcilier.

Le management par les moyens a des aspects négatifs plus évidents, car ils ont été largement dénoncés, abus de moyens et de temps pour faire les choses, faible productivité, relâchement, oubli du client ou de l'objectif à atteindre « cela sera fait quand cela sera fait », on demande de toujours plus de moyens pour faire les choses... .

Cette opposition résultats et moyens pourrait être réconciliée par un management par les résultats et les moyens, mais on touche là un des éléments les plus dangereux de la relation contractuelle aboutissant au mieux à une relation perdant/perdant au pire à une relation conflictuelle durable. Verrouiller les deux éléments -résultat et moyen-empêche celui qui doit délivrer le service, d'agir avec intelligence, réalisme par rapport à une demande et il peut se voir reprocher de ne pas avoir atteint le résultat alors que l'on a contraint les moyens, leur combinatoire. Le client dans ce cas dicte les moyens, fait le métier du prestataire. Au lieu de réfléchir à ses véritables besoins, il va contrôler les moyens, dans une relation méfiante et indigne pour les deux parties.

L'enjeu des approches résultat et moyens est bien sûr l'efficacité, mais aussi le respect de la personne humaine, on est donc obligé de choisir son camp dans une approche contractuelle managériale, éducative, avec sagesse et discernement. Le contexte, le profil des acteurs sont des éléments clés.



Encore une fois, des univers prévisibles avec des acteurs expérimentés orienteront vers le management par les résultats en ayant cependant une discussion « non contractuelle » mais indicative sur les moyens pour « rassurer » l'interlocuteur et sentir la qualité de la démarche. Des univers très immatériels, long terme, imprévisibles s'orienteront vers un management par les moyens en clarifiant les objectifs à atteindre et les contraintes budgétaires.

Le management est un art, l'approche managériale selon un mode ou l'autre et leur combinatoire demande leur adaptation en situation en fonction des contextes et des personnes. Plus qu'une opposition ou un choix c'est une combinatoire subtile entre ces deux approches qu'il faut apprendre à gérer.

L'approche par les résultats et les moyens dans le sport. Avantage au plaisir et au présent pour la performance.

On trouvera ci-dessous quelques extraits d'interviews aux JO de Pékin

Canoë Kayak, ne pas anticiper, rester dans le présent

Vous êtes, avec Tony Estanguet, une des grandes chances de médaille du canoë-kayak. Cette attente engendre-t-elle une pression supplémentaire ?

Un peu, car beaucoup de regards vont être tournés vers nous ce jour-là. Et en même temps, il faut être capable de revenir à des choses simples et rester concentré. Il s'agit d'une course de slalom de canoë-kayak avec des portes vertes en descente et des portes rouges en remontée. A Athènes, j'étais tombé dans le piège de cette attente. J'étais dans l'anticipation et la projection avant de penser à ce que je devais faire dans le présent. J'essaierai de ne pas commettre la même erreur cette année.»

Tir, ne pas penser, tirer

Le risque, est-ce la "gamberge" ?

Le risque, c'est de réfléchir. Le risque, c'est de penser au lieu de tirer tout simplement. Le risque, c'est d'être spectateur au lieu d'acteur. C'est très mental. On sait toutes casser des plateaux, mais la championne sera celle qui sera la plus forte dans sa tête ce jour-là.

Épée : je ne cherchais pas le plaisir, j'étais venu pour la gagne

"J'ai beaucoup de tristesse. J'ai eu une occasion en or et je l'ai ratée", a expliqué Jeannet qui avait annoncé avant les Jeux qu'il prendrait sa retraite à l'issue de la compétition, à 27 ans. "Pourtant, je n'ai pas l'impression que j'ai été plus mauvais que lui", a-t-il ajouté. "J'ai donné tout ce que j'avais. Je sentais que je pouvais faire quelque chose mais cela n'est pas passé. (...) Durant toute cette compétition, je n'ai pas pris de plaisir, sauf durant la demi-finale. (...) Mais, d'un autre côté, je ne cherchais pas le plaisir. J'étais venu pour la gagne", a conclu le Martiniquais.

Judo : se faire plaisir

Aujourd'hui, à quelques jours du combat, je me dis que de toute façon je me suis entraînée pour ces Jeux Olympiques. Quatre ans après, la Lucie d'Athènes, elle sera plus au point techniquement car elle a beaucoup travaillé, et aussi car elle est bien plus forte dans sa tête. C'est la grande différence. J'aurai juste à monter sur le tapis et me faire plaisir, à atteindre le niveau que j'ai montré sur ces deux dernières saisons, où j'ai rapporté des médailles à chaque gros Championnat. Et si je me fais plaisir, que je m'éclate, et que pratique mon judo habituel, je devrais me retrouver sur le podium.



Anticipation ou présent, la parabole des deux randonneurs

Pas à pas le marcheur progresse. Son pas est calé sur son rythme respiratoire... Il sent sans penser, le vent dans les branches, les odeurs, écoute les cris des oiseaux. Le but est encore loin, mais il n'y pense pas.

Il faut marquer une pause, rester en deçà de l'effort qu'il pourrait donner, chercher à rester dans le plaisir physique, sans tirer sur la bête. Un orage gronde, une cabane de berger sert de refuge à tout le monde. Le groupe est fatigué, le temps n'est plus de la partie. Après discussion, il décide de redescendre. Ce n'est pas grave, on n'est pas arrivé au sommet, mais la ballade était belle.

Le trajet a été soigneusement préparé sur la carte, le guide indique qu'en 4 heures, des marcheurs entraînés peuvent atteindre le col, depuis le temps qu'il l'attend cette ballade. Il en a rêvé, dans le métro, en lisant le Geo spécial ballades en montagne.

Cette ballade est un défi. Sur le chemin, à chaque indication, il vérifie sur sa carte qu'il est bien sur la bonne piste et qu'il est dans le temps. Le groupe tire un peu la langue et aimerait faire une pause. Les yeux fixés au sol, le corps penché par le sac à dos, il attaque la dernière montée. A 13 heures, le col est atteint, conformément à ses objectifs, il regarde sur la carte le nom et la hauteur des sommets environnants et regarde le col qu'il attaquera demain.