

La gestion désaxée par les résultats...

Philippe Villeval*

L'efficacité de la GAR, sa « simplicité », sa « rationalité », son « évidente nécessité » rendent ce mode de management très séduisant¹. Si les acteurs du développement ont certainement à apprendre du monde de l'entreprise, l'appropriation de sa GAR ne va peut-être pas immédiatement de soi. Est-elle réellement applicable au domaine du changement social que ces acteurs peuvent promouvoir ?

A nos yeux l'approche comporte certaines limites, quelques failles, voire dangers. C'est en étant conscients de ces faiblesses, que nous pouvons peut-être en faire un usage pertinent dans le champ du développement.

Quand le « pourquoi ? » et le « comment ? » s'inclinent devant le « quoi ? »

Par nature, la « GAR » se focalise principalement sur le « quoi ? » : qu'est-ce qu'on veut obtenir ? Les valeurs, les principes éthiques qui guident l'action ne sont pas nécessairement explicités, et ne servent pas toujours de fil rouge alors que cela devrait naturellement être le cas.

Surtout, les méthodes, les démarches, les principes opérationnels passent au second plan alors qu'ils sont tout aussi importants que les résultats.

Nous savons ainsi que le fait que la population soit réellement partie prenante d'un projet participe à sa pertinence et à sa pérennité. Un projet peut être réalisé de diverses manières. C'est finalement, au-delà du seul résultat obtenu, l'information et le débat sur la méthode mise en œuvre qui permettront d'en apprécier la valeur.

A chacun sa rationalité.

La rationalité apparente de la GAR fait sa force, son succès. Pourtant, elle n'est pas aussi évidente que cela...

A priori, quoi de plus logique (de plus rationnel) que de se fixer un résultat à atteindre, de tout faire pour l'atteindre et de s'assurer qu'on l'a effectivement atteint. Mais la grande question est le « qui ? » : qui dit l'objectif à atteindre ? La méthode à mettre en œuvre ? « Qui » vérifie ce qui a été obtenu ?

Dans son ouvrage « La fragilité », le psychanalyste Miguel Benasayag² nous propose un exemple tout à fait éclairant. Dans un pays confronté à une grave sécheresse, une tribu entame une danse pour faire venir la pluie. Un observateur, scientifique et rationnel, conclura rapidement que la méthode retenue (la danse) ne permettra pas d'obtenir le résultat escompté (la pluie), du moins d'après ce que nous enseigne la météorologie. Le « projet » peut être jugé assez négativement dans une logique axée sur les résultats. Mais, on pourrait également faire observer que cette danse peut certainement éviter au danseur de devenir « cinglé » en attendant sans pouvoir rien faire, d'éviter aussi un exode et de permettre de maintenir la cohésion du groupe, voire de constituer un élément identitaire de la tribu.

Donc, selon la façon dont on regarde ce projet, selon qui le regarde, il a plus ou moins de sens. Et on peut se demander comment une GAR va pouvoir venir à bout

d'un projet qui peut viser plusieurs résultats, qui plus est si ces résultats se situent à des niveaux différents (fonctionnels, sociaux, philosophiques...) et s'ils ne peuvent pas tous être explicités. Ce qui, convenons en, est à peu près le cas de tous les projets...

Ce mode de gestion s'en sortira en « s'axant » sur le ou les résultats explicités, traduisibles en indicateurs S.M.A.R.T.³, et ne tiendra pas compte des autres.

Des outils qui ne permettent pas toujours des saisir des situations complexes

A cette critique, la GAR répond par une batterie d'outils à même d'explicitier les attentes de chacun et de définir collectivement des objectifs, des résultats à atteindre.

Dans le domaine du développement, l'une des pièces maîtresses est « l'arbre à problèmes » : il consiste à analyser les causes et les effets d'un problème qu'un groupe a décidé de résoudre. C'est à partir de cette analyse, qu'un plan d'actions pourra être élaboré pour travailler sur certaines causes, et ainsi éviter que le problème continue à exister.

La logique de l'outil sous-tendue est imparable : « des causes d'un côté, des effets de l'autre, résolvons certaines causes pour que les effets cessent de se manifester ». Mais, si c'est un outil utile pour débattre, confronter des points de vue, il ne permet toutefois pas de rendre compte de la complexité des problèmes auxquels nous sommes confrontés.

Ainsi, le manque de confiance en soi d'une personne en difficulté peut être à la fois une cause et un effet de la difficulté qu'elle rencontre. Nous sommes rarement dans des situations où une cause induit un effet. En général, l'une rétroagit sur l'autre, et vice versa.

Du reste, les « arbres à problèmes » sont souvent très beaux dans les manuels, avec des racines (pour les causes) et des branches (pour les effets) bien identifiés, joliment séparés. Ils sont rarement aussi jolis quand on veut en faire un « pour de vrai »...

Dès lors que nous ne pouvons pas saisir cette complexité, comment définir des résultats qui puissent guider l'action à eux seuls.

Pieds et poings liés

Dans sa version la plus rigoureuse, la GAR peut encadrer, cadrer, très fortement l'action, ne laissant plus la place à l'inattendu, à l'innovation, à ce que certains nomment « l'émergence ».

L'obligation de résultats imposée à certaines associations peut les contraindre à rester les yeux rivés sur les « indicateurs », à ne plus pouvoir remettre en question le projet (même si, en cours de route, on a le sentiment qu'il n'est peut-être pas complètement pertinent), le réorienter si nécessaire, prendre la distance suffisante pour rester attentif à l'évolution de l'environnement.

Alors que la notion de cycle de projet devrait nous inciter à ces formes de vigilance, d'ouverture, la GAR peut favoriser un mode de management plus linéaire, moins cyclique : je vais d'un point A à un point B en suivant une programmation établie préalablement... et ce, vaille que vaille...

Plus grave peut-être, c'est un mode de management qui transforme aisément une association (des femmes et des hommes associés autour de valeurs, de choix de société à promouvoir) en un opérateur (des professionnels qui doivent rendre des

comptes sur l'avancée de leur projet au regard d'indicateurs objectivement vérifiables qu'ils ont plus ou moins définis eux-mêmes et/ou qui leur ont été plus ou moins été imposés dans le cadre d'appels d'offres et autres appels à projets).

Il nous faut garder la maîtrise de nos outils...

La GAR ne devrait être qu'un outil au service du développement. Et un outil n'est rien à lui tout seul. C'est l'intention et le savoir-faire de son utilisateur qui en font la valeur. Or en l'occurrence, la GAR tend parfois à devenir un dogme, avec toutes les incidences que cela peut avoir.

La principale est certainement de contraindre l'action : alors qu'un cadre doit aider à se situer (est-on dans le cadre ? en dehors ? y est-on bien ?), il peut aussi, si on n'y prend pas garde devenir enfermante. Et cela arrive.

Convenons également que l'outil est certainement performant dans le monde de l'industrie mais qu'il est confronté à deux difficultés majeures dans le champ du développement :

- les enjeux sont nettement plus complexes : cela plaide pour des outils qui saisissent cette complexité - plutôt à la manière de la méthode d'Edgar Morin qu'à celle de Descartes. Il y est question de récursivité, de rétroactivité, d'hologramme.
- Les « clients » (ceux à qui s'adressent les projets, et qui en sont en principe les premiers protagonistes) ne sont pas toujours ceux qui paient (ce sont parfois des agences, des fondations, des dons privés...). Dans le secteur privé, les démarches qualité débutent très souvent par l'identification du client, pour analyser ses attentes, ses enjeux et définir ensuite un protocole qui permette d'y répondre. Et comment identifier le client ? C'est simple, c'est celui qui paie. Nous sommes rarement dans cette logique-là⁴. Nous sommes dans des logiques bien différentes, de solidarité en l'espèce. Ce qui explique que tous les outils ne sont pas transposables.

Au moins pour ces deux raisons, et parce que c'est un outil puissant, nous devrions manier avec précaution la « GAR » et prendre soin de la considérer comme un outil parmi d'autres pour ne pas s'enfermer dans sa seule logique.

* Diplômé de l'Institut d'agro-développement international (ISTOM, France) et de l'Institut des Droits de l'Homme de Lyon (IDHL, France), Ph. Villeval a travaillé pendant 9 ans au siège d'une ONG française en tant que référent technique et formateur dans différents champs (développement rural/ local, gestion du cycle de projet, capitalisation d'expériences). Il travaille actuellement dans le domaine du développement social local en France.

1 Au point de l'appliquer dans d'autres champs que celui dans lequel il s'est développé, le monde de l'entreprise. La GAR est en effet un mode de management issu du monde de l'entreprise, voire de la manufacture du 19^{ème} siècle. Son principe repose fondamentalement sur la définition très précise des résultats à atteindre, et dans un second temps, des modalités de travail pour les atteindre de la manière la plus efficace, la moins coûteuse possible. Il porte en lui l'idée d'une organisation scientifique du travail, à la manière du travail à la chaîne expérimentée pour la production de la Ford T.

2 Miguel Benasayag, 2007, *La fragilité*, Ed. La découverte/ Poche, 210 p.

3 Dans l'Approche du Cycle de Projet (ACP), les objectifs et les résultats doivent être explicités en indicateurs qui les qualifient et les quantifient. Ces indicateurs doivent être S.M.A.R.T., c'est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Adaptés, Réalistes, inscrits dans le Temps.

4 Cet enjeu est particulièrement souligné dans le 1^{er} chapitre de l'ouvrage (De la gestion institutionnelle à la gestion du développement social) : V. de Gaulejac, M. Bonetti, J. Fraisse, 1995, *L'ingénierie sociale*, Ed Syros, 209 p.