

EVALUER POUR DÉCIDER LE FUTUR



FRANÇOIS BURHIN
Associé Symphonix SCRL

François Burhin est diplômé de l'École de Commerce Solvay (1988) et titulaire d'un master en Economie de la Santé de l'Université d'Anvers (1994). Il exerce le métier de consultant depuis 1990, essentiellement sur des questions de management et de stratégie dans les services publics tant à un niveau belge qu'international. Son expérience en évaluation de politiques publiques est reconnue au plan international (Commission européenne, Ecole Nationale d'Administration Publique).

Opérer une synthèse de tout ce qui a été dit et écrit sur l'évaluation relève de la gageure et bien présomptueux serait celui ou celle qui s'engage dans cette voie. D'autant que la discipline est en évolution constante : les méthodes et les outils s'affinent et s'enrichissent de la recherche et de l'expérience. Le nez dans le guidon, les spécialistes du quotidien trouveront dans des exposés d'autres spécialistes, les trucs et les ficelles leur permettant de faire évoluer davantage encore les moyens et les techniques afin de parfaire les processus qu'ils mettent en œuvre pour faire de l'évaluation l'outil le plus apte à servir les causes de leur organisation.

Avant de profiter des richesses de la boîte à outils et du peer review que proposent les échanges d'expériences et les bonnes pratiques, il paraît utile de reposer quelques bases même du concept afin de toujours garder en mémoire qu'une discipline comporte des règles et des limites.

→ Le concept d'évaluation

L'évaluation est un jugement. Si les anglo-saxons lui préfèrent souvent le terme appréciation¹, il s'agit en définitive d'un outil d'aide à la décision. Cette notion fondamentale comporte inévitablement des caractéristiques qui rendent l'outil apte à juger, à prendre une ou plusieurs décisions. En l'occurrence, l'outil ne doit pas fournir d'information qui nous servirait à améliorer notre connaissance, comprendre plus en profondeur mais ne seraient

que d'une faible utilité pour améliorer la qualité de la décision.

Dans les pays démocratiques, le juge, au sommet de l'appareil judiciaire, prononce des jugements en fonction de codes, de lois et règlements et, en leur absence, de la coutume et des usages.

L'évaluation est donc intimement liée à un référentiel composé de normes et de règles. En principe, il ne s'agit pas de déterminer si c'est bien, beau ou bon mais si les objectifs sont atteints, si les moyens ont été adéquatement utilisés, si les effets recherchés ont été obtenus.

Il s'agit donc d'apporter, comme en matière de justice, des preuves et des faits² pour former son jugement lors d'une évaluation bidirectionnelle, comme c'est le cas en matière de ressources humaines. La palette des choix décisionnels est sensiblement différente entre l'évaluateur et l'évalué : poursuivre ou terminer un contrat, orienter ou réorienter une carrière, proposer ou chercher de nouveaux challenges, énoncer et entendre des demandes, ...

→ L'orientation de l'évaluation

En tant qu'outil d'aide à la décision, l'évaluation peut servir des causes et des intentions fondamentalement différentes.

¹ Appraisal.

² Evidence based, facts and figures.

Tout d'abord, il faut souligner qu'un processus d'évaluation requiert de l'ouverture d'esprit de part et d'autre. Il faut de l'humilité pour entendre les louanges et les critiques car l'évaluation est un processus d'instruction à charge et à décharge. Cette vertu n'est pas donnée à tout le monde et peut révéler l'asymétrie des positions hiérarchiques et rigidifier les postures.

Néanmoins, le processus d'évaluation invite les uns et les autres à revenir au contrat qui les lie de manière périodique et à opérer un exercice conjoint de reddition de comptes : « l'an dernier, nous avons convenu que... ». Ce point fixe dans le temps est comme un indicateur de rappel, une sermonce qui invite les parties à repartir des bases mêmes de l'accord, du cadre de leur relation et de procéder à une objectivation du chemin parcouru. L'évaluation se feuillette comme un album de photos.

Les nordiques accordent beaucoup de prix à cette notion qu'on peut par analogie assimiler à l'*accountability*³. Cette notion chère aux entreprises d'obédience protestantes scelle un pacte moral visant à permettre une justification qui transcende les relations humaines en tâchant d'extraire l'objectif de la subjectivité de l'interaction humaine.

Une autre école de l'évaluation trouve son fondement dans le credo qu'on pourrait résumer dans la sentence suivante : évaluer c'est permettre que demain soit meilleur qu'aujourd'hui. Nous sommes proches du modèle de Deming⁴ pour le management de la qualité, situant l'évaluation dans le cercle vertueux de la planification, du suivi et de la réduction des écarts observés entre ce qu'on a prévu et ce qu'on a obtenu.

La gestion des ressources humaines et la panoplie impressionnante d'outils d'amélioration de la ressource humaine qu'elle a développé au cours des cinquante dernières années, s'inspire largement de ce paradigme. Bien sûr, une

large majorité de responsables de ressources humaines affirmeront que malgré leur meilleure volonté, ils ne pourront jamais faire d'un âne un cheval de course mais un très grand nombre travaille dans l'optique d'améliorer les connaissances, les compétences et les attitudes des personnes. Investis d'une responsabilité, ils se sentent désormais titulaires d'une mission dont ils s'acquittent généralement sans ménager leurs efforts.

LA FORMATION EST L'OUTIL DE PRÉDILECTION QUI TRADUIT LE MIEUX CETTE VOLONTÉ D'AMÉLIORER.

Comme le monde des organisations est soumis au principe de réalité, les anglo-saxons nous rappellent la formule de « value for money ». Car, en effet, il s'agit d'utiliser l'évaluation pour vérifier si les bons choix ont été opérés. Les objectifs sont-ils atteints ? L'organisation dispose-t-elle des bonnes personnes ? Sommes-nous efficaces et efficients ? Comment nous comparons nous aux autres ? Sommes nous des idéalistes et des rêveurs dans un monde de brutes sans règles où seule compte la loi du plus fort ?

Ce principe de réalité qui ne touchait qu'une partie du monde des entreprises à l'époque où la concurrence balbutiait et où l'essentiel de l'activité économique se faisait dans des secteurs « abrités », atteint aujourd'hui la quasi-totalité des organisations privées et publiques. Il y a quinze ans, il était inouï et indécent de parler de concurrence entre hôpitaux ! A présent, le secteur de l'enseignement entre dans une phase plus compétitive et doit se transformer en profondeur.

→ **Rendre compte, améliorer et performer.**
Quels maîtres l'évaluation sert-elle ?

Et quand bien même, la cause serait déterminée, il s'agira également de tenir compte de l'évalué car qui sert-il lui ? Alors que fidélité et loyauté à l'organisation s'estompent, l'individualisme est promu au rang des vertus et des principes de vie. Les attentes, voire les exigences, montent en flèche dans un marché où l'offre et la demande se disputent un bras de fer. Et, en période de croissance ou de pénurie de

³ In *ethics and governance*, accountability is answerability, blameworthiness, liability, and the expectation of account-giving.
⁴ Edward Deming est considéré comme le père du Total quality management (TQM).



candidats, les conditions sont dictées par la main d'œuvre, l'évaluation se fait alors courtisane.

Il demeure un dernier principe dans lequel l'évaluation doit s'inscrire : son horizon temporel. En effet, il s'agit tout à la fois de l'horizon de vision stratégique que de l'horizon d'investissement dans ses ressources humaines. Pour certains jobs, quelques semaines suffisent à rendre quelqu'un apte au travail, dans d'autres il faudra plusieurs années. Et en vertu du principe d'adaptabilité, cher à Darwin et ses successeurs, il faudra sans doute beaucoup plus de temps encore, pour permettre à chacun d'évoluer, fort de ses acquis, pour devenir l'Autre qu'il n'est pas encore dans le monde du futur ; celui dont l'organisation aura besoin.

L'évaluation au service d'un futur, par essence incertain, imprévisible et parfois improbable. L'évaluation au service de ce qui vaut vraiment : les hommes et les femmes qui feront le succès de demain, le plus adapté, seul, survit aux changements de l'environnement. L'évaluation n'aurait donc de sens que dans la mesure où elle aide à déceler les qualités d'adaptation et l'aptitude de survie. Elle résume l'orientation fondamentale à donner à l'exercice en une phrase « *people before strategy*⁵ ». ■

⁵ Titre de l'w2007 par Leif Stoy, managing director de Ramboll et professeur de gestion des organisations à l'université de Copenhague.

