

Evaluation "chemin faisant" et mise en acte d'une stratégie tâtonnante¹

- Nathalie Couix -

La mise en oeuvre de procédures d'évaluation avant, pendant ou après la réalisation d'un programme d'action, est devenue assez classique dans le domaine des politiques publiques, des interventions sociales, de développement national, régional ou local : *"L'intérêt pour l'évaluation des politiques publiques s'est largement accru au cours des dernières années. Dans un contexte de rareté des ressources, cet intérêt se justifie, la nécessité de mieux comprendre dans quelle mesure l'action publique, qu'elle soit nationale ou communautaire, répond aux besoins des bénéficiaires"* (CCE-DG XVI, 1990). En nous référant aux travaux de H.A. Simon, E. Morin et J.L. Le Moigne, nous sommes tentée de remarquer que, outre le contexte de rareté des ressources dans lequel ces actions peuvent avoir lieu, dès lors que les phénomènes sur lesquels nous souhaitons agir sont perçus complexes, nous agissons en condition de connaissance imparfaite. Notre incapacité à prendre des décisions de manière optimale et l'évolution constante de nos environnements nous invitent à procéder par tâtonnements dans bien des situations, sans jamais avoir la certitude que nous avons opté pour une hypothétique solution optimale. Il est alors bien compréhensible de chercher à mettre en place des moyens pour comprendre si nos décisions sont, ou ne sont pas, adéquates².

Les domaines d'application de l'évaluation sont en fait très divers : évaluation de la performance dans les entreprises, évaluation des connaissances dans les formations, évaluation de la formation, de l'action des pouvoirs publics ou d'un programme local de développement, etc. Dans chacun de ces domaines se sont développées des méthodologies et des pratiques plus ou moins spécifiques. Aussi, les notions même d'évaluation et d'évaluation "chemin faisant" méritent qu'on s'y arrête quelque peu, avant de développer les intérêts que nous semble présenter la mise en place de tels processus relativement à l'action stratégique en milieu complexe.

Notre intention ici n'est pas de faire une présentation systématique des différentes conceptions de l'évaluation et des différentes pratiques inhérentes à celles-ci ; d'autres auteurs s'y sont attachés³. Ce thème est cependant très en vogue actuellement et il importe que nous précisions bien le champ de l'évaluation qui nous intéresse dans cet ouvrage, non pas que nous proposons une "nouvelle" théorie de l'évaluation mais bien plus pour nous situer dans la diversité des discours existants. Aussi, dans une première partie, nous définirons ce que nous entendons par contrôle et évaluation dans ce chapitre. Ensuite, dans une deuxième partie, nous verrons comment la conduite d'une procédure d'évaluation "chemin faisant" peut permettre une mise en acte effective de "tâtonnements". Enfin, nous proposerons quelques pistes de réflexion pour la mise en oeuvre de ces procédures dans un contexte d'action stratégique en milieu complexe.

¹ Chapitre 6, in Avenier, M.-J. (coord.), (1997), La Stratégie Chemin Faisant. Paris: Economica.

² En référence au titre d'un article de P. Bourguin et de J.L. Le Moigne (1990) : " Les décisions sont-elles optimales ou adéquates ?"

³ Comme par exemple E. Monnier (1992), M. Deleau et al. (1986), CSE (1992), Commissariat Général du Plan (1991), Réseaux et Recherches pour l'Evaluation des Politiques Economiques Locales (RREPEL) (1991).

1. Contrôle et évaluation : deux paradigmes différents

La notion d'évaluation est encore souvent assimilée à celle de contrôle, si ce n'est dans les écrits, du moins dans les pratiques. Il convient tout d'abord de les distinguer afin de pouvoir les articuler. Ceci est d'autant plus important que, sur le plan pratique, du fait de leurs différences, les outils habituels du contrôle ne sont pas forcément adaptés à l'évaluation.

Le contrôle et l'évaluation correspondent à deux fonctions critiques qui reposent sur deux paradigmes différents (Ardoïno et Berger, 1989 p. 16)¹. La distinction que l'on peut être amené à établir entre ces deux fonctions critiques renvoie notamment aux controverses entre épistémologie positiviste et épistémologies constructivistes (cf. M.J. Avenier, chap. 2).

1.1 Le contrôle comme interrogation sur du "prévu"

Les procédures de contrôle sont *quasi* omniprésentes dans le quotidien comme dans le moins banal, et chacun d'entre nous en connaît de multiples exemples (on pourrait citer le contrôle des connaissances bien connu de tous les élèves, le contrôle technique automobile, les contrôles financiers qui accompagnent l'utilisation de crédits publics, les contrôles médicaux en tout genre, le contrôle qualité en production ou encore le contrôle de gestion, etc.). Quels que soient leur domaine d'application, ou leur appellation (évaluation normative, *quasi*-évaluation), ces procédures consistent essentiellement à vérifier la conformité d'un phénomène, d'un objet à une norme, à un modèle de référence. Elles visent à s'assurer de la réalisation (ou non) d'objectifs fixés à une action et à mesurer les écarts entre les résultats de l'action et les résultats prévus (Allaire et Granié, 1991 ; Harvois, 1986 ; Ardoïno et Berger, 1986 et 1989 ; CSE, 1992 ; Monnier, 1992). Leur finalité est de mesurer, quantifier le plus souvent, ce qui a été réalisé. En tant que telles, elles n'apportent aucune information en termes de "pour quoi" et "comment" les choses se sont passées. La démarche est de type analytique, elle induit une recherche d'explication des résultats ("pourquoi"), ce qui l'inscrit dans un cadre d'épistémologie positiviste (Ardoïno et Berger, 1989 ; Monnier, 1992 ; Lorino, 1995).

Les procédures de contrôle supposent en fait l'existence d'un référent préétabli, unique et constant pendant la durée du phénomène contrôlé. Pour J. Ardoïno et G. Berger (1989, p. 12) "*le contrôle, pour sa visée propre, s'effectue à partir d'un modèle de référence qui est, toujours, extérieur et antérieur (au moins logiquement, si ce n'est chronologiquement) à l'opération de contrôle proprement dite*"² ce qui caractérise les conceptions dites substantives de la rationalité (H.A. Simon, 1976 ; cf. chap. 2). Fondé sur la mesure et la comparaison à des "étalons" constants, condition de leur validité, le contrôle suppose la connaissance du "bon" déroulement de l'action, indépendamment de son contexte, et ignore son inscription temporelle.

1.2 L'évaluation comme processus de production de "sens"

L'évaluation correspond, d'une manière générale, à un processus d'élaboration d'informations afin d'attribuer des "valeurs" à une action, valeurs pouvant être d'ordre politique, économique, philosophique, culturel, moral, etc. Il ne s'agit plus là de comparer le phénomène considéré à une quelconque norme préexistante et extérieure, mais de construire une appréciation du phénomène. L'évaluation se caractérise alors par un questionnement en termes de **signification**, d'**interprétation** des actions menées, mais aussi, des conséquences **inattendues**, **imprévues** (Allaire et Granié, 1991 ; Harvois, 1986 ; Ardoïno et Berger, 1986

¹ Nous nous référerons fréquemment dans cette partie aux Sciences de l'Éducation, et en particulier aux travaux de ces auteurs, qui proposent une réflexion approfondie sur les fondements épistémologiques de l'évaluation et dont les propositions correspondent bien à l'optique dans laquelle il nous semble pertinent de développer des processus d'évaluation dans le cadre de l'action stratégique en milieu complexe.

² En gras dans le texte

et 1989 ; CSE, 1992 ; Monnier, 1992). Il s'agit d'une démarche avant tout herméneutique. Afin d'élaborer un jugement de valeur, elle vise à comprendre et à interpréter pourquoi ("pour quoi") et comment les choses se sont passées ou se passent. Cela va dans le sens de ce que C. Lerch et al. (1996, p. 233) soulignent au sujet de l'évaluation de l'impact d'une réorganisation dans une PME : *"l'évaluation d'un processus complexe repose sur une rupture épistémologique qui se concrétise dans l'élaboration d'un modèle conceptuel de compréhension... Cependant ce modèle de compréhension n'est pas donné a priori comme dans le paradigme scientifique cartésien. Il doit être construit progressivement à travers la définition et le repérage des activités et des processus. On est ainsi amené à élaborer une connaissance sur ce que l'on cherche à évaluer et, partant, à produire du sens."*

Si le contrôle suppose de connaître le "bon" déroulement (l'optimum ?) d'une action, la démarche évaluative vise à interpréter le fonctionnement effectif. Dans un tel contexte, l'information à élaborer est essentiellement d'ordre qualitatif et non plus seulement quantitatif ; elle s'intéresse au déroulement des actions, à leur histoire, à leurs effets et non plus seulement à leurs résultats. Elle s'interroge sur la pertinence actuelle des objectifs fixés antérieurement et pas simplement sur leur réalisation. Elle concerne aussi le vécu des acteurs impliqués ou même seulement concernés (les bénéficiaires par exemple) : dans ces démarches il pourra être largement fait appel aux témoignages des individus ou des groupes, à leurs propres perceptions et interprétations (CSE, 1992 ; Ardoino et Berger, 1989 ; Monnier, 1992). L'évaluation va s'intéresser aussi à l'implicite et plus seulement à l'explicite : au-delà des discours officiels, qu'y a-t-il ? Sur quelle vision du monde reposent ces discours ? Derrière les objectifs affichés, quelles sont les grandes intentions (les "méta-finalités") ? Etc. Pour J. Ardoino et G. Berger (1989, p. 17), *"La matière première, les données privilégiées de l'évaluation, qui seront finalement les plus riches en significations, se trouveront ou se révéleront aux marges du processus, dans le non-dit et dans ce qui survient inopinément, dans l'imprévu, c'est-à-dire dans l'insu, dans l'impensé du système."*

On comprend alors que le référent mobilisé pour élaborer un "jugement de valeur" ne soit pas donné *a priori*, il est à construire ; il se construit et se transforme par le processus même d'évaluation. Cela rejoint en partie les notions de *"norme contractuelle"*, norme établie hors pilotage, et de *"norme émergente"*, établie au coeur du pilotage, proposées par P. Lorino (1995, p. 55) en référence au passage du paradigme de la mesure au paradigme du diagnostic. De même, il n'est pas unique comme dans le cas du contrôle, mais nécessairement multi-référentiel, toute action pouvant être évaluée de différents points de vue. La prise en compte de cette dernière caractéristique est fondamentale dès lors que le phénomène évalué concerne plusieurs individus, qu'il s'agisse d'évaluer la pertinence de la stratégie d'une entreprise, les actions conduites au sein d'un atelier particulier de cette même entreprise ou le programme de développement local d'une collectivité territoriale. Dans toutes ces situations plusieurs systèmes de valeurs sont en présence et il est important dans une démarche d'évaluation de reconnaître et de prendre en compte cette pluralité de systèmes de valeur¹. Le caractère fondamentalement subjectif des "conclusions" nécessite en effet l'explicitation et la reconnaissance par tous des finalités de cette démarche, de son ou ses objets, des référentiels élaborés (RREPEL, 1991 ; CSE, 1992 ; Monnier, 1992). La démarche d'évaluation suppose donc une **négociation** de ses finalités et de ses référents pour que ses produits soient intelligibles et reconnus : *"l'évaluation doit toujours être négociée, dans la mesure même où il s'agit de valeurs, et où celles-ci ne peuvent prendre sens qu'à la condition d'être reconnues à la fois par celui qui est en position d'évaluateur, par l'évalué, et par les instances auxquelles l'évaluation est partiellement destinée"* (Ardoino et Berger, 1989, p. 128)². Nous reviendrons en 2.3 sur ces questions importantes et verrons que cela peut se traduire par la mise en place de dispositifs "pluralistes" d'évaluation.

¹ Sur ce point, les cas de la logistique (chap. 9) et de la gestion de l'espace rural (chap. 11) sont très illustratifs.

² Evalueurs, évalués et instances peuvent selon les processus d'évaluation ne faire qu'un : par exemple, dans son activité quotidienne, tout individu peut être amené à évaluer certaines de ses actions pour lui-même. Il va de soi que la négociation n'a plus lieu d'être dans ces situations. Cependant, pour pouvoir être communiquées à

1.3 Contrôle et évaluation : de bons rapports possibles

La distinction, qu'avec d'autres, nous avons tenté d'établir entre ces deux fonctions critiques que sont le contrôle et l'évaluation ne conduit pas à les opposer : il s'agit au contraire de deux démarches complémentaires dont la distinction même permet l'articulation. *"L'évaluation et le contrôle apparaissent comme deux fonctions critiques, très intriquées, pratiquement indissociables, en quelques sortes, justement parce qu'interdépendantes, idéalement complémentaires et, cependant, théoriquement bien distinctes en fonction des paradigmes où elles se fondent respectivement. L'examen critique voulant apprécier ou estimer les rapports de conformité-identité d'un objet par rapport à des modèles, à des normes, à un ordre reconnu ou assigné, autrement dit en référence à un sens donné, déjà là, par l'intermédiaire d'une valorisation de la cohérence, et la critique du sens se faisant, en cours d'élaboration, à travers le jeu interhumain des échanges de significations, sont bien, l'une comme l'autre, indispensables à l'intelligence de l'action, mais ne sauraient, en aucun cas, être réduits l'une à l'autre, au sein d'un registre unique."* (Ardoino et Berger, 1989 p. 19)¹.

Dès lors que l'on reconnaît une part de délibéré dans les stratégies d'action - et c'est bien le cas dans la notion de stratégie tâtonnante développée dans cet ouvrage (cf. M.J. Avenier, chap. 1)-, l'hypothèse est faite que des objectifs, même temporaires, sont identifiés, en regard desquels l'action est en partie organisée. Un premier examen critique des actions conduites, ou de la stratégie globale, consiste généralement (spontanément pourrait-on presque dire) à vérifier si ces objectifs ont été réalisés, ou si les événements se sont déroulés comme on l'avait initialement prévu. Cet examen donne lieu à une démarche de "mesure"², à l'aide de critères ou d'indicateurs élaborés en regard de ce qui avait été prévu (le "déjà-là"). Dans de nombreux domaines, et notamment au sein des entreprises, il est prévu de réaliser ce type d'examen critique et des systèmes de contrôle (contrôle de gestion par exemple) sont *quasi* systématiquement mis en place pour pouvoir repérer, au fur et à mesure du déroulement des opérations, les écarts par rapport à la trajectoire imaginée. Cela peut aussi prendre la forme de systèmes de suivi dans des programmes de développement par exemple. Des données objectivables (quantitatives mais aussi des documents comme des textes officiels, des notes de service, ...) qui présentent un intérêt compte tenu du contrôle que l'on souhaite conduire, sont alors mobilisées.

L'évaluation, lorsqu'elle est mise en oeuvre, va aussi s'appuyer sur de telles mesures : des procédures de mesure sont, en effet, nécessaires à l'élaboration d'une appréciation sur un phénomène. Elles vont, dans ce cadre-là, contribuer à produire du sens : est-ce que le fait que tel objectif soit atteint permet effectivement de répondre à la "méta-finalité" de l'action ? A l'inverse, comment interpréter le fait que tel objectif ne soit que partiellement atteint ? Pour interpréter ces mesures, l'évaluation va par exemple conduire à identifier des "seuils", seuils qui vont traduire une discontinuité qualitative dans un continuum de grandeurs³ et en regard desquels l'interprétation de la mesure va changer. Cette notion de seuil n'est cependant pas spécifique aux démarches dites d'évaluation ; on la retrouve par exemple en contrôle qualité. L'évaluation va aussi s'interroger sur la pertinence de l'objectif, compte tenu de la "méta-finalité" de l'action. Etc. Cependant, comme cela a été développé précédemment, l'évaluation va aller bien au-delà de l'interprétation des informations issues de procédures de contrôle et va donner lieu à l'élaboration d'un tout autre type d'informations, qualitatives le plus souvent. Le champ d'exploration de l'évaluation va dépasser les contours stricts du

d'autres, l'acteur en question devra être attentif à l'explicitation de l'objet de son évaluation et des référents auxquels il se rapporte.

¹ En gras dans le texte

² Nous mettons "mesure" entre guillemets, toute procédure de contrôle ne relevant pas de la mesure de données quantitatives. Ex : vérification qu'une procédure a bien été suivie, étape par étape.

³ selon la définition donnée par Ardoino et Berger (1989, p.132)

phénomène considéré : l'évaluateur va être amené à s'interroger sur l'histoire de ce phénomène, sur le contexte de celui-ci et ses évolutions, ainsi qu'à d'autres phénomènes qui peuvent sembler lui échapper totalement mais dont la prise en compte peut pourtant progressivement se révéler pertinente pour l'élaboration d'une appréciation sur le phénomène évalué. Ce faisant, l'évaluation va contribuer à affiner, voire transformer, les critères et les indicateurs mobilisés pour le contrôle. Les critères et indicateurs du contrôle, nous l'avons vu, sont élaborés par rapport à un sens donné, déjà là. L'évaluation conduit à produire du sens en regard duquel la pertinence des "anciens" critères peut être ré-interrogée : d'autres peuvent apparaître plus adéquats, aussi l'introduction de seuils va-t-elle contribuer à les affiner. Cela peut conduire aussi à l'identification de "clignotants".

Ainsi, d'une manière très générale on peut considérer que l'évaluation s'appuie pour partie sur les mesures permises par les systèmes de contrôle et en retour permet de transformer ces systèmes au fur et à mesure que la compréhension des phénomènes qu'elle autorise, se transforme¹. Seule une étude au cas par cas permettrait cependant d'identifier quelles sont ou quelles pourraient être les relations plus fines à établir entre ces processus. Mais telle n'est pas notre intention ici. Néanmoins, il faut se garder de penser que parce qu'un système de contrôle, type contrôle de gestion, est en place, une évaluation des actions va pouvoir être menée en s'appuyant sur les résultats de ce contrôle. En fonction de la finalité de cette évaluation, et en fonction de son cheminement, des mesures très différentes, pour ne parler que d'elles ici, pourraient se révéler nécessaires : pensées dans une intention de contrôle dont le mode d'utilisation pour la conduite de l'action est déjà là, elles ne seront pas forcément pertinentes pour un processus d'évaluation. A l'inverse, mettre en place des procédures de mesures systématiques de tout ce qui semble objectivable serait une démarche vaine car "*là où on la cantonne et où on la programme, elle avorte pour s'achever en contrôle*" (Arduino et Berger, 1989, p. 16).

Le temps est un autre facteur d'importance à prendre en compte pour étudier les rapports pouvant être établis entre contrôle et évaluation, car il conditionne assez fortement leur mobilisation respective dans la mise en oeuvre d'une stratégie d'actions. Les actions mises en oeuvre dans le cadre d'une stratégie, les procédures de contrôle qui l'accompagnent et les processus d'évaluation peuvent se dérouler dans des temporalités identiques ou différentes. Ce qui va présider au choix de ces temporalités peut être rapproché de la perspective générale retenue en termes de rationalité, substantive ou procédurale (cf. chap. 2). S'il est clair, compte tenu des définitions que nous avons retenues, que les procédures de contrôle relèvent d'une conception substantive de la rationalité et l'évaluation d'une conception procédurale de celle-ci, il ne nous semble pas que la conduite d'une évaluation soit garante d'une perspective procédurale de la stratégie de l'organisation. Encore faut-il qu'une des finalités de l'évaluation soit précisément d'aider au pilotage de l'action et qu'elle soit menée dans cette optique. Dans la pratique, nombreuses sont les évaluations dites *ex-post*, conduites à l'issue d'un programme d'actions, dans l'intention de tirer des enseignements de ce programme pour l'élaboration ... du prochain programme d'actions, pour lequel de nouveaux objectifs sont identifiés et un nouveau système de contrôle mis en place. On peut raisonnablement penser qu'à l'issue des plans élaborés par des procédures de planification stratégique, dans certaines entreprises, un examen critique se rattachant à un acte d'évaluation est mené dans l'intention d'élaborer le suivant. Pour autant, la perspective dans laquelle se situe ensuite la stratégie de l'entreprise est-elle devenue procédurale ?

Prendre acte d'une perspective de rationalité procédurale, s'inscrire dans une démarche stratégique de type tâtonnante, c'est précisément ce que nous semblent permettre les évaluations de type "chemin faisant"² que nous nous proposons d'aborder maintenant.

¹ Ce serait cependant faire perdre beaucoup de richesse à ces processus que de les confiner dans un rôle de "critique du système de contrôle"

² Aussi appelée "évaluation concomitante", "*in itinere*", ou "*on going*"

2. Evaluation "chemin faisant" et mise en acte effective de "tâtonnements"

Qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une institution ou encore d'un groupe de partenaires, le contexte au sein duquel ces organisations socio-économiques interviennent évolue de façon continue. Cela amène l'organisation à intervenir au sein de situations toujours émergentes, c'est-à-dire pas totalement inconnues, mais présentant toujours des caractères inattendus, que l'on a pas su ou pu prévoir, ou que l'on a pas su interpréter au préalable ou bien encore que l'on interprétait différemment. Dans un tel contexte, l'élaboration/mise en acte d'une stratégie repose, selon M.J. Avenier (chap. 1, §1.3.1), *"sur la mise en oeuvre tâtonnante d'actions élibérées au sein de situations émergentes"*.

Un autre argument en faveur d'une démarche tâtonnante tient à l'ambiguïté et l'instabilité des finalités et des préférences des individus comme des organisations (March, 1978). Selon J.G. March en effet, les préférences sont construites conjointement à l'action, elles proviennent de l'**interprétation du comportement**. Elles influencent en partie l'action mais, à leur tour, les conséquences de l'action font évoluer les préférences. Un individu, ou une organisation, a *"tendance à vouloir agir aujourd'hui de façon à laisser ouvertes des possibilités d'actions futures quand (ses) préférences seront devenues claires"*. L'évaluation "chemin faisant", c'est-à-dire l'évaluation telle que définie en 1.2 menée au fil de l'action, apparaît alors comme une manière de mettre en acte, effectivement, une démarche tâtonnante, fondée sur des allers et retours entre l'action et la réflexion.

2.1 Un principe de diagnostic permanent

L'intérêt d'une démarche tâtonnante, ainsi qu'a pu le développer M.J. Avenier précédemment, réside en grande partie dans la possibilité que l'organisation se donne de se ré-interroger, au fur et à mesure de l'évolution de sa perception du contexte dans lequel elle intervient, sur l'adéquation de ses actions à un environnement toujours mouvant, sur la pertinence même de ses projets et de sa vision stratégique. Ce faisant, l'organisation peut alors réadapter de façon continue ses comportements, voire sa vision stratégique, aux "données" nouvelles du milieu environnant. Un principe de base de l'évaluation "chemin faisant" est de conduire une forme de diagnostic continu, permanent, de la situation au sein de laquelle l'organisation souhaite intervenir, ainsi que de son propre fonctionnement (Couix, 1994). De ce point de vue nous rejoignons P. Lorino (1991, pp 20-22) : *"... la stabilité n'est plus donnée. Il faut donc gérer dans le changement, ou plutôt gérer le changement. Il faut même gérer un changement continu... Gérer le changement exige de s'appuyer sur une pratique de diagnostic permanent. Un diagnostic permanent pour une innovation permanente"*.

Au cours du déroulement de l'action et au fur et à mesure de la transformation du contexte de cette action, la pratique d'un diagnostic permanent va permettre une réinterprétation des processus en cours et, ce faisant, une interrogation en termes de pertinence des objectifs identifiés et d'adéquation fins/moyens (ce qui renvoie à la dialectique moyens/fins présentée par M.J. Avenier, chap. 1, fig. 1). Dans l'entreprise, un diagnostic permanent relatif à la performance économique globale, peut se traduire ainsi que le propose P. Lorino (1995) par l'élaboration d'une *"théorie de l'action"*. De façon schématique, comme le précise l'auteur, il s'agit de répondre, à des niveaux d'agrégation et des horizons temporels différents, à des questions telle "compte tenu des enjeux identifiés, quels peuvent être des leviers d'action opérationnels" ? Cette théorie de l'action, que nous pouvons définir comme un ensemble d'hypothèses relatives aux liens de causalité entre actions et effets, va précisément pouvoir être transformée par le processus même d'évaluation "chemin faisant". Ainsi que le note E. Monnier (1992, p. 87), dès les premiers effets identifiables de l'action, l'évaluation va amener à reconsidérer ces hypothèses restées le plus souvent implicites. L'interprétation de ces effets (qui n'étaient pas forcément prévus), qui signifie de s'interroger sur "comment on en est arrivé là", va permettre un certain nombre de re-conceptions d'actions ou de réorientations de certaines d'entre elles.

Ces réajustements peuvent concerner des fins ou encore des moyens selon les cas de figure. Par exemple, dans le cadre d'un Programme de Développement des Zones Rurales (PDZR)¹, dans le but général de maintenir les exploitations agricoles un objectif plus précis avait été identifié relatif à l'amélioration des structures foncières. Un certain nombre d'actions ont alors été programmées dans ce sens. Quelques temps après, par un exercice d'évaluation "chemin faisant", il est apparu que l'amélioration des structures foncières n'était pas un objectif pertinent pour le secteur agricole ; aussi les mesures prises dans ce sens ont-elles été supprimées et les crédits qui y étaient destinés ont été mis sur d'autres aspects du programme. Un deuxième exemple va nous permettre d'illustrer une réorientation concernant les moyens : constatant, chemin faisant qu'une des mesures relatives au tourisme rural ne se concrétisait que très peu par des projets d'acteurs locaux, des moyens importants en formation et en animation ont été mis en place, l'objectif de la mesure en question apparaissant toujours très important. Dans le cas de LIF-POL présenté par N. Fabbe-Costes (chap. 3), les réajustements concernent également des fins ou des moyens. Le plan de production, par exemple, peut être réajusté si la demande ne correspond pas à celle qui était prévue. La stratégie peut, elle aussi, être réorientée en modifiant, par exemple, la gamme des produits.

Conduire un diagnostic permanent sous-entend pour l'organisation de pouvoir faire évoluer le référent au regard duquel elle va élaborer un jugement sur la pertinence des actions qu'elle conduit, sur l'adéquation des moyens mis en oeuvre ou encore sur la pertinence de ses orientations stratégiques. D'une façon générale, il s'agit pour l'organisation, de s'interroger sur l'adéquation de ses représentations à la situation. Ainsi que le développe R. Teulier-Bourguine (chap. 4, §4.1), une "défaillance" possible des représentations de l'organisation consiste en leur inadéquation liée par exemple à une mauvaise appréciation des événements, de leur fréquence, de leurs causes ou de leurs conséquences. La conduite d'un diagnostic permanent peut permettre d'éviter une telle "défaillance" car elle signifie précisément pour l'organisation de transformer les représentations à partir desquelles elle identifie les actions à conduire pour satisfaire ses objectifs, en prenant en compte le sens nouveau qu'elle peut, progressivement, donner à ses actions. Il s'agit aussi pour elle d'intégrer les informations nouvelles qu'elle a pu élaborer sur la situation et sur le déroulement des actions conduites, les interprétations qu'elle fait des conséquences inattendues de ses interventions.

2.2 Un système d'information et de communication évolutif

La mise en oeuvre de processus d'évaluation "chemin faisant" pour mener une stratégie de type "tâtonnante" sous-entend pour l'organisation de concevoir un système d'information et de communication (noté SIC dans la suite) et un dispositif organisationnel adapté à une incessante ré-interrogation. Nous ne développerons pas ici la question du SIC qui fait l'objet d'un chapitre en tant que tel (N. Fabbe-Costes, chap. 7). Néanmoins nous soulignerons ce qui nous paraît être important à prendre en compte dans un SIC pour la conduite de ces processus d'évaluation "chemin faisant".

Ainsi que nous l'avons vu précédemment, toute activité d'évaluation nécessite l'élaboration de critères, quantitatifs et qualitatifs, en regard desquels il va être possible d'attribuer une "valeur" à un phénomène. Il est clair que le choix même de ces critères est très important car il oriente l'élaboration de l'information dans un certain sens ; il peut focaliser l'attention des acteurs vers un certain type d'événements, de signaux, de traces. Ce choix est contingent des finalités de l'évaluation : selon que l'on évalue un phénomène dans un but de pilotage de l'organisation ou dans l'intention d'élaborer une connaissance générale sur le phénomène,

¹ Les PDZR sont des programmes de développement mis en place dans le cadre de l'objectif 5b de la réforme des Fonds Structurels Européens. Ils donnent lieu à des évaluations dite ex-ante, diagnostic préalable à la définition des objectifs et des actions, des évaluations *in itinere* ou "chemin faisant" et enfin à des évaluations ex-post menées au terme des programmes.

l'information produite va être différente. Aussi, un moment important dans la conception des SIC va être l'identification de ces critères et d'un point de vue plus opératoire, des indicateurs de suivi qui vont permettre de suivre l'évolution du phénomène. Les critères et indicateurs conçus initialement correspondent, ainsi que nous l'avons vu, au sens déjà là, déjà donné aux actions. Dans un processus d'évaluation "chemin faisant" ces critères et indicateurs peuvent être à transformer en fonction de l'évolution des objectifs et de la vision stratégique l'organisation, des interprétations nouvelles, des transformations d'actions, etc. Si l'on s'intéresse à la performance d'une entreprise par exemple, comme le souligne P. Lorino (1991, p. 21) *"non seulement la norme de performance "peut" être instable du fait de l'instabilité du monde environnant, mais [qu']elle "doit" être instable"*. L'évaluation va, ou devrait, aussi s'interroger sur la pertinence des critères retenus (cf. 1.3). Comme le souligne N. Fabbe-Costes (chap. 7, §3.2), le SIC de l'organisation peut jouer un rôle important dans la conduite "chemin faisant" de l'action stratégique en mémorisant, outre ce qui concerne l'état d'avancement du projet, les décisions prises en cours d'action, les motivations de ces décisions, les états successifs du dit-projet, etc. Parmi ces décisions, certaines, inhérentes à un processus d'évaluation "chemin faisant", peuvent concerner le système d'information lui-même : en transformant certains critères, en introduisant des seuils, en identifiant d'autres critères, etc., c'est bien sur le SIC lui-même que l'organisation peut être amenée à intervenir. D'où l'importance de concevoir un SIC susceptible lui-même d'évolution et de mémoriser, le cas échéant, ses propres transformations (et leurs motivations). En d'autres termes cela revient, en partie, à mémoriser le cheminement même de l'acte d'évaluation.

Cette considération sur l'importance de pouvoir faire évoluer le SIC chemin faisant, dépasse en fait très largement la dimension opérationnelle des aller-retours entre réflexion et action qui fondent le caractère "tâtonnant" de l'action stratégique en milieu complexe. Selon R. Teulier-Bourguine (chap. 4, §4.3), les représentations peuvent, par des processus de renforcement, se scléroser, et correspondre alors à des visions du monde relativement figées. Or comme elle le souligne, cette sclérose est incompatible avec la notion même d'action stratégique en milieu complexe. Ainsi que le développe A.M. Nicot (chap. 8), le système de représentation de l'organisation rend possible et simultanément limite les actions et interactions qu'elle pourra développer avec son environnement. C'est en faisant évoluer son système de représentation qu'elle peut déplacer ses limites. Une trop grande stabilité de ce système de représentation peut conduire à des situations où l'organisation rencontre d'importantes difficultés à s'adapter à son contexte, voire à des situations de crise. Si le SIC n'est pas le système de représentation de l'organisation, il lui est intimement lié ; il en est une expression tangible et le conditionne. L'incapacité d'un SIC à évoluer n'est-elle pas un symptôme d'une trop grande inertie du système de représentation ?

Une autre question, très liée à la précédente, se pose quant aux liens qu'il peut y avoir entre évaluation "chemin faisant" et SIC. Selon le CSE, Conseil Scientifique de l'Evaluation (1992, p. 11), une conception générale commune, relative à l'évaluation des actions publiques, tend à se dégager : l'évaluation, quelle qu'elle soit, devrait pouvoir être conçue comme *"l'accumulation raisonnée de stocks d'informations et d'analyse"*¹ rassemblés à partir de différentes questions dont *"Quels systèmes de veille doivent être développés pour porter attention à ce qui peut devenir un problème ?"*². Et le rapport poursuit *"Bien sûr, cette (...) question est la plus problématique dans la mesure où sa réponse n'est que conjecturale : sinon cela supposerait que "nous" connaissons plus que ce que "nous" connaissons déjà"*. Ainsi que nous l'avons souligné plus haut, la matière première de l'évaluation, la plus riche en signification, est le plus souvent dans le non-dit, l'imprévu, dans ce qui survient inopinément. Mais alors, comment identifier chemin faisant les effets

¹ En ce qui nous concerne, nous parlerions plutôt de l'élaboration d'informations et de leur mise en relation à fin d'interprétation. Ceci dit, l'idée générale développée par le CSE concernant les relations entre évaluation et système d'information reste tout à fait intéressante pour notre propos ici.

² Gras dans le texte. Nous pourrions aussi tout de suite rajouter "à ce qui peut se présenter comme une opportunité"

inattendus des actions conduites ? Ou, plus précisément, par quelles procédures de modélisation l'organisation peut-elle élaborer des représentations qui permettent de "révéler" des sens nouveaux, de l'imprévu, afin d'enrichir ses représentations initiales des phénomènes ? Quiconque tente d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations perçoit très vite qu'elles renvoient tout autant à des questions relatives à la nature de l'information à produire qu'à la manière dont elle a été produite et donc au dispositif mis en place à cette fin. Ces questions sont suffisamment importantes pour que nous nous y arrêtions quelque peu.

2.3 Un dispositif "pluraliste"¹

Face aux interrogations précédentes, un mode d'action possible consiste à multiplier les points de vue et les confronter. Notons d'ailleurs que c'est le principe retenu par le CSE (1992, pp 11-12) : faire participer plus d'acteurs à l'évaluation de l'action publique, en particulier des personnes extérieures à celle-ci² ainsi que *"les cibles présumées passives du fait de leur connaissance limitée par leur situation"* qui jusqu'à présent ne sont pas souvent considérées aptes à évaluer l'action. Dans ce domaine, comme dans bien d'autres, il est encore fréquent qu'une vision hiérarchique domine et que ceux qui arrivent en "bout de chaîne" ne participent d'aucune manière à l'évaluation de l'action stratégique. Deux arguments (au moins !) prônent pourtant en faveur de leur implication dans l'élaboration d'une appréciation relative à cette action en vue de son pilotage.

2.3.1 La constitution d'un "réseau d'attention"

Un premier argument est la capacité limitée d'attention de tout individu, et de toute organisation ainsi que le développent J.G. March et H.A. Simon (1958) : la ressource rare dans les organisations n'est pas tant l'information que l'attention. Du fait des capacités limitées du cerveau humain, l'attention de tout individu est limitée : chaque individu va ainsi à être attentif à certains signes, certains phénomènes, ignorant d'autres signes auxquels un autre individu aurait été attentif (Amabile, 1994). De plus, l'attention de chaque acteur de l'organisation est focalisée ; *"chaque regard et chaque capacité d'attention, sont autant de manières différentes de décrypter et d'interpréter les turbulences environnementales"* (Amabile, 1995, p. 4). Partant de cette hypothèse, S. Amabile propose de concevoir l'attention organisationnelle, *"processus qui permet de percevoir, sélectionner, relier et maintenir des informations pour construire un sens nouveau dans et pour l'organisation"* (1994, p. 97) comme un "réseau d'attention" que l'organisation devra animer, entretenir, adapter. Ce réseau d'attention permet à l'organisation d'élargir le champ de l'attention à la fois dans le temps et dans l'espace.

¹ Pour reprendre la notion d'évaluation pluraliste que l'on rencontre dans le domaine des politiques publiques et en particulier les idées développées à ce sujet par E. Monnier (1992) dont nous nous inspirons beaucoup au sujet des dispositifs. Selon cet auteur, le programme d'une politique publique faisant l'objet d'une évaluation pluraliste est considéré comme *"un processus jamais achevé d'apprentissage collectif et de recherche pluraliste de solutions aux problèmes sociaux"* : on comprendra facilement le rapprochement qui est établi avec l'action stratégique en milieu complexe tel qu'elle est développée dans cet ouvrage.

² Une pratique courante dans ce domaine est en effet de faire participer des « experts » à l'évaluation.

2.3.2 La pluralité des systèmes de valeurs

Par essence, l'évaluation d'un "objet" quelconque vise à identifier une **valeur** à attribuer à cet "objet". Dès l'instant où ce dernier concerne des acteurs multiples, cette valeur peut varier selon le ou les systèmes de valeurs mobilisés pour son évaluation. Il est clair que l'ouvrier d'un atelier de production n'évaluera pas de la même manière que la direction générale de l'entreprise, l'introduction d'une innovation technologique qui a des répercussions sur son poste de travail. De même, les politiques, les administrations, les bénéficiaires et la population non bénéficiaire, n'évalueront pas selon les mêmes critères des mesures telles que le RMI. Il apparaît alors fondamental de reconnaître cette pluralité de systèmes de valeurs et d'en rendre compte dans le processus d'évaluation, en y impliquant des représentants de ces différents systèmes de valeur, d'une part pour des raisons de qualité de l'information traitée et élaborée, et d'autre part pour des raisons de légitimité et d'utilisation des résultats de l'évaluation (intermédiaires dans le cas de l'évaluation "chemin faisant").

Du fait de la dimension herméneutique de l'évaluation, les "témoignages", les informations de l'ordre du "vécu" de chacun, les hypothèses ou les suppositions de chacun (etc.), ainsi que la confrontation de ces différentes interprétations, ont toutes leur raison d'être dans un tel contexte. Ils sont tout aussi riches en termes d'information, voire plus, que toutes les données mesurables que l'organisation pourrait stocker. Nous rejoignons F. Raspo (1996) lorsqu'il dit qu'il n'est probablement pas concevable pour les acteurs (nous préciserons quels qu'ils soient) d'évaluer la totalité de leurs actions et décisions dans l'organisation. Les raisons principales de cela sont qu'ils disposent de capacités cognitives et d'un temps limités. Chaque acteur ne peut ainsi conduire qu'une évaluation partielle de ses actions. Cependant, chaque acteur conduit une évaluation spontanée, *quasi* permanente, relatives aux actions dans lesquelles il se trouve impliqué. Il y a tout intérêt alors pour l'organisation d'intégrer ces "micros" évaluations locales dans l'évaluation globale de son action stratégique. La participation, dans un sens fort, des différents acteurs concernés par l'action peut permettre cette intégration. Elle a l'avantage par rapport aux démarches reposant sur un principe de recueil préalable des différents points de vue, par enquêtes par exemple, de ne pas donner lieu à des phénomènes de traduction. Ce propos est bien entendu à nuancer s'il est fait appel à des **représentants** des différentes catégories d'acteurs, ce qui peut être nécessaire dans les situations impliquant un très grand nombre d'acteurs. Leur représentativité des divers points de vue des acteurs dont ils sont censés être les porte-parole n'est jamais totale : leur propre discours est bien lui-même une traduction de ces points de vue. Leur représentativité dépend en fait du processus de choix ayant conduit à les identifier.

La participation des différents acteurs concernés par l'action à son évaluation apparaît aussi comme l'une des conditions de la crédibilité et de l'utilisation des résultats¹ de cette évaluation. On comprend alors l'importance de la prise en compte de la pluralité des systèmes de valeur dans un contexte d'action stratégique. En participant à l'élaboration de l'interprétation des effets de l'action, des évolutions du contexte, à la discussion de la pertinence des actions futures voire des objectifs, chaque acteur est susceptible de se réapproprier les conclusions et de les prendre en compte dans ses comportements futurs, ce qui peut alors favoriser la coordination des acteurs entre eux. Un tel principe de coordination est proposé dans le cadre du CPPC (cf. chap. 10 à 12). De plus, ce processus d'élaboration d'interprétations donne lieu à une part de négociations², plus ou moins importante selon les

¹ Ces questions sont très bien étudiées dans le domaine des politiques publiques, compte tenu de l'importance des enjeux qu'elles peuvent recouvrir. Elles semblent cependant généralisables au domaine de l'entreprise notamment.

² Pour certains auteurs, et en particulier E. Monnier (1992), l'évaluation pluraliste constitue avant tout un lieu de négociations. Nous verrons plus loin que nous préférons une lecture en termes d'apprentissage collectif, plus adaptée de notre point de vue à la diversité des situations que l'on peut rencontrer. Ceci étant, dans tout processus d'action collective il y a une part importante de négociations qui mérite que l'on soit attentif à ce que cela sous-entend.

situations : il s'agit alors de négocier le sens que l'on va retenir, de négocier les conclusions qui vont contribuer aux prises de décision à venir. La légitimité de ces conclusions dépend alors de la pluralité des points de vue représentés. Cela ne revient pas à nier l'inégalité des poids respectifs des différents acteurs dans le processus ; il s'agit par contre de créer des conditions favorables à une interaction effective entre ces points de vue différents.

3. Des pistes de réflexion pour la mise en acte d'une évaluation "chemin faisant"

Chaque domaine, et au sein de chacun d'eux chaque organisation, ayant ses propres spécificités il ne serait pas opportun de proposer des dispositifs d'évaluation types dont les lignes directrices seraient à calquer en toutes circonstances. Pour cette raison, nous avons pris le parti de ne retenir ici que quelques principes qui nous semblent être "clés" dans la perspective de cet ouvrage. Nous les proposons comme des pistes à approfondir pour les adapter et les transformer en fonction de chaque cas spécifique.

3.1 Instances et chargés d'évaluation

Il est habituel, dans le domaine des politiques publiques, d'identifier une instance d'évaluation et des chargés d'évaluation (équipe ou individus) et ce quels que soient les dispositifs mis en place.

L'instance d'évaluation correspond au comité, mis en place pour l'évaluation, qui réunit les différents protagonistes. Elle définit les objectifs et le champ de l'évaluation, le type d'information à élaborer et à mémoriser à cette fin, choisit le ou les chargés d'évaluation et en suit les travaux. Son travail s'appuie donc en grande partie sur le SIC de l'organisation (cf. N. Fabbe-Costes, chap. 7) et elle peut être amenée à en proposer des transformations. Elle est le lieu privilégié de l'interprétation et des négociations. La composition de cette instance a toute son importance compte tenu de ce que nous avons dit plus haut. Les choix qui président à cette constitution conditionnent en partie ce que l'on pourra être en mesure d'attendre d'une évaluation "chemin faisant" dans le processus global de l'action stratégique. E. Monnier (1992, pp. 90-92) identifie trois grandes "catégories" d'acteurs concernés par l'action, "*l'environnement de la légitimation*", "*de l'action*" et de la "*ré-action*", qui devraient être présentes ou représentées dans ces instances d'évaluation. Leurs caractéristiques nous paraissent suffisamment générales pour pouvoir les adapter à d'autres domaines que celui de l'action des pouvoirs publics et les présenter ici. Les premiers correspondent aux décideurs "légitimes", la légitimité en question pouvant être juridique, politique, scientifico-technique, opérationnelle (maîtrise des moyens financiers, humains, matériels...) ou encore, précise l'auteur, "démographique" (capacité à mobiliser un grand nombre de personnes). Les seconds correspondent aux opérateurs, ou encore aux maîtres d'oeuvre de l'action, en charge de l'opérationnalisation. Enfin, l'environnement de la "ré-action", dans la terminologie de l'auteur, est constitué d'acteurs disparates, se sentant concernés par l'action et l'évaluant spontanément dans la mesure où ils en sont les destinataires, ou à l'inverse parce qu'ils n'en bénéficient pas. Nous ajouterions volontiers à cette définition les acteurs pour qui l'action va à l'encontre de leur propre projet. Un même acteur peut bien sûr appartenir à plusieurs de ces "*environnements*" et les exemples sont sans doute nombreux dans toutes les organisations. Il est clair que l'identification de ces différents "types" d'acteurs et des différents systèmes de valeur présents en leur sein est l'une des tâches les plus délicates lors de la mise en place de dispositifs d'évaluation.

Le rôle du **chargé d'évaluation** est de produire l'information factuelle lorsque celle-ci n'est pas directement élaborée par les membres de l'instance d'évaluation, de la traiter en partie, en accord avec l'instance d'évaluation (production de documents plus élaborés que l'information brute), de proposer des méthodes de travail, enfin, et surtout de notre point de vue, **d'animer la discussion au sein de l'instance**. Ainsi, pour E. Monnier (1992, p. 132), le chargé

d'évaluation "est tout à la fois maïeuticien, médiateur et méthodologue." Mais son rôle n'est pas d'élaborer les conclusions qui seront retenues. Qui peut alors assurer cette fonction ? Il peut s'agir d'une personne, ou d'un groupe de personnes, appartenant à l'organisation, ayant ou non d'autres fonctions en son sein. Par exemple dans le cas de la société LIF du groupe POL, c'est le comité de direction stratégique de LIF qui joue ce rôle (cf. N. Fabbe-Costes, chap. 3, § 2.2). Le chargé d'évaluation peut aussi être un consultant externe : leur démarche d'intervention ainsi que la présente A.M. Nicot (chap. 8) peut en effet être très proche de celle d'un chargé d'évaluation. En la matière le débat est en fait très largement ouvert entre les tenants d'une approche externe ou d'une approche interne de l'évaluation, les deux présentant des avantages et des inconvénients. En raison de son travail, le chargé d'évaluation n'est bien entendu pas neutre. Son appartenance à un groupe précis d'acteurs, la proximité de leurs systèmes de valeurs, peut influencer ses interventions dans un sens favorable à ce groupe. A l'inverse, un chargé d'évaluation interne à l'organisation a le plus souvent une meilleure connaissance de celle-ci ce qui peut être une aide précieuse pour conduire son intervention. Cette question de l'appartenance ou non du chargé d'évaluation à l'organisation renvoie d'une manière générale à celle de l'animation de ces mêmes organisations, question déjà soulevée par Y. Giordano (chap. 5, §2.2.1) et qui sera reprise dans les chapitres 10 à 12 sur le CPPC. Ce qui semble important de souligner ici est la nécessaire **explicitation** du rôle de la personne, ou du groupe de personnes, chargée de l'évaluation au sens développé ici et en particulier lorsque celle-ci a d'autres fonctions dans l'organisation (dirigeant par exemple). En matière d'évaluation "chemin faisant", comme en matière de communication ainsi que le développe Y. Giordano (1995, p. 57) il est important qu'il y ait une congruence entre le "dire" et le "faire" pour qu'elle ne soit pas qu'un prétexte, qu'une manière de légitimer une action décidée par les seuls dirigeants.

3.2 Evaluation globale et évaluations locales

De même que l'on identifie des "niveaux" locaux et globaux en termes d'action stratégique (cf. chap. 1), il peut être souhaitable de repérer et mettre en oeuvre des processus d'évaluation "chemin faisant" locaux et globaux qui vont pouvoir interagir. Cela constitue, entre autres, une manière de faire participer au processus des acteurs se situant à des "niveaux"¹ très différents dans l'organisation ou de répondre à un souci de pluralité des systèmes de valeurs en présence. A un niveau local, l'évaluation "chemin faisant" va accompagner l'action stratégique locale, en se référant à la vision stratégique locale, et en prenant en compte les interprétations relevant du niveau global. A un niveau global, l'évaluation de l'action stratégique globale va pouvoir s'appuyer sur une évaluation des actions conduites à un niveau global, en référence à la vision stratégique globale, mais aussi sur les interprétations locales accompagnant la mise en oeuvre des actions stratégiques locales. La mise en commun et la confrontation de ces différentes évaluations conduites aux niveaux locaux va permettre une interprétation plus riche de l'action stratégique globale que si la vision stratégique globale était la seule prise en compte. Le niveau global peut aussi évaluer les stratégies locales en regard du référentiel global.

Le cas de l'entreprise LIF-POL présenté par N. Fabbe-Costes (chap. 3) va nous permettre d'illustrer notre propos. La recherche au sein du groupe et des sociétés est ainsi organisée (cf. fig. 1) : on distingue une direction scientifique au niveau du groupe POL, des centres de recherche au niveau division et des centres de recherche au sein de chaque société. L'activité de ces centres fait l'objet d'une évaluation à un niveau global par la direction scientifique du groupe et à un niveau local par les divisions et les sociétés elles-mêmes. Et "*l'ensemble fonctionne grâce à des aller-retour permanents entre les centres de recherche, les divisions et les sociétés, et la direction scientifique*" (N. Fabbe-Costes, chap. 3, §1.3.1). De même, les interactions stratégiques entre sociétés et groupe reposent, entre autres, sur un principe d'évaluation aux niveaux locaux et global des visions stratégiques locales et globale (cf. chap. 3, fig. 4). Dans ces exemples, la notion de local et de global se réfère à une certaine hiérarchie au sein d'un groupe ou d'une société. L'idée de "local" peut aussi se référer à une

¹ Les "niveaux" dont il est question ici ne correspondent pas nécessairement à des niveaux hiérarchiques

notion d'évaluation thématique : des sous-groupes techniques ou thématiques peuvent être mis en place pour conduire une évaluation plus spécifique d'un aspect particulier de l'action. C'est le cas par exemple en région Aquitaine où l'évaluation des programmes de développement régional repose sur un dispositif comprenant des comités techniques chargés de l'évaluation de mesures spécifiques du programme (MAPROC, 1994).

3.3 Le repérage de "temps forts"

Afin de permettre une certaine "continuité" du processus d'évaluation "chemin faisant" il apparaît important de repérer des "temps forts", au sens de M.J. Avenier (chap. 10), au cours desquels l'instance d'évaluation se réunit permettant ainsi à ses membres de mettre en commun leurs interprétations du déroulement de l'action. Entre deux rencontres chaque individu va élaborer un certain nombre de connaissances au sujet de l'action, va conduire ce que nous avons qualifié d'évaluation spontanée, fonction de son rapport à l'action. C'est au cours de ces temps forts que va pouvoir s'élaborer une connaissance partagée susceptible de nourrir les réflexions communes et les décisions futures. C'est au cours de ces temps forts que le rôle de maïeuticien et de médiateur du chargé d'évaluation va être le plus important. Ces temps forts peuvent être programmés à l'avance, leur fréquence peut être définie en fonction de la dynamique propre de l'action stratégique. Dans le cas des interactions entre le groupe POL et ses sociétés, une fréquence annuelle semble satisfaisante pour l'évaluation des "visions initiales" (cf. chap. 3, §2.1.1). Cependant, comme cela a été retenu dans le cadre des travaux sur le CPPC, il semble important de pouvoir "provoquer" des temps forts, non prévus, à des moments qui apparaîtraient clés à l'un des membres de l'instance ou même au chargé d'évaluation.

3.4 L'évaluation "chemin faisant", facteur d'apprentissage organisationnel

Il est maintenant devenu assez classique de s'interroger sur les possibilités offertes en termes d'apprentissage organisationnel, ou d'apprentissage collectif, par toute forme d'innovation relative aux modalités de gestion à l'oeuvre au sein des organisations. Ainsi que le note A. Hatchuel (1994, p. 109), ce regain d'intérêt pour les processus d'apprentissage peut s'interpréter, en ce qui concerne le monde de l'entreprise, comme une réponse *"aux problèmes que rencontrent les firmes dans une économie où la compétition se joue sur la capacité d'innovation tant au niveau des produits que des systèmes productifs"*. Dans d'autres domaines, tel que celui de la gestion de l'espace rural, outre les problèmes de compétition auxquels sont confrontées les entreprises, quelle que soit leur nature, le passage progressif auquel on assiste actuellement d'une gestion très sectorielle, secteur d'activité par secteur d'activité, à un mode de gestion beaucoup plus global, fait de l'apprentissage organisationnel un véritable enjeu pour les organisations ainsi amenées à se transformer. Il s'agit là aussi pour les acteurs d'innover en termes de processus organisationnels, de mettre en place des formes d'organisation reposant sur des principes qu'ils doivent découvrir progressivement, apprendre collectivement (cf. chap. 11).

La conduite d'une évaluation "chemin faisant", qui signifie aussi la mise en place de dispositifs adéquats, peut, selon nous, contribuer à l'apprentissage collectif au sein des organisations.

3.4.1 Production de "sens" et apprentissage

Les processus d'évaluation tels que nous les avons définis peuvent être considérés comme des processus de production de sens nouveau des actions engagées, de la part délibérée de la stratégie, dans la mesure où il s'agit avant tout d'une démarche herméneutique¹. L'interprétation des effets attendus mais surtout inattendus de ces actions, des évolutions

¹ C'est bien ce qui contribue à une part d'émergence dans la stratégie, la notion de stratégie "tâtonnante" développée dans cet ouvrage combinant ces deux dimensions, cf. M.J. Avenier chap. 1.

prévues mais aussi impensées de leurs contextes, conduit les acteurs à revisiter les modèles, explicites ou implicites, à partir desquels ils ont conçu leur stratégie d'action. Les *"théories de l'action"* (Monnier, 1992 ; Lorino, 1995), *corpus* d'hypothèses relatives aux relations de causalité entre actions et effets, motivant les opérations entreprises, sont reconsidérées et modifiées. Ce travail d'interprétation des écarts entre les modèles et le fonctionnement réel d'une organisation peut être à l'origine d'un apprentissage organisationnel ainsi que le soulignent A. Hatchuel et J.C. Moisdon (1993, p. 20) : *"nous estimons que cet écart entre modèle et fonctionnement réel est inévitable dans beaucoup de cas , qu'il a une part d'irréductible et que, bien compris, il est précisément à la source d'un éventuel processus d'apprentissage"*. De même, la reconception d'actions qu'entraîne cet exercice d'interprétation au cours de l'évaluation "chemin faisant" peut elle-même être à l'origine de la production de connaissances nouvelles pour les acteurs de l'organisation comme l'a montré A. Hatchuel à propos des activités de conception (1994) ou F. Lacroux relativement à la planification (1994).

Néanmoins, si en tant que *"processus de transformation des idées et des connaissances"* (Monnier, 1992 p. 111), l'évaluation en général, et l'évaluation "chemin faisant" en particulier, peuvent être considérées comme productrices d'apprentissages, ce sont les dispositifs mis en place à cette fin qui permettent de qualifier certains de ces apprentissages d'organisationnels ou de collectifs. L'apprentissage organisationnel ne correspond en effet ni à une juxtaposition d'apprentissages individuels qui contribuerait à transformer un savoir "global" de l'organisation, ni comme le mentionne A. Hatchuel (1994, p. 118) à *"la production d'un savoir collectif attribuable à l'organisation"*. Il s'agit par contre, selon le même auteur (p. 118), de *"la dynamique collective qui résulte des capacités cognitives des acteurs, capacité qui interagissent dans un système de relations, mais en prenant ce système de relations pour objet de connaissance et d'action"*.

3.4.2 Dispositifs d'évaluation "chemin faisant" et apprentissage organisationnel

Les propositions relatives aux dispositifs d'évaluation "chemin faisant" pour l'action stratégique en milieu complexe (cf. §2.2.2) que nous avons été amenée à faire, privilégient le caractère pluraliste de l'action et insistent sur l'intérêt de permettre une confrontation de points de vue différents. Au-delà de la dimension "lieu de négociations", la plus souvent mise en avant, que revêtent ces dispositifs, un intérêt majeur de ce principe de pluralisme est précisément qu'il favorise un apprentissage organisationnel. Et nous rejoignons C. Midler (1994, p. 339) lorsqu'il affirme que : *"une lecture en termes de négociation suppose, en résumant, que les acteurs n'ont pas de difficulté à mettre en relation leur pratique concrète et leur intérêt propre, et que le problème essentiel se situe dans la confrontation d'intérêts non convergents. Au contraire, l'idée d'apprentissage met plutôt l'accent sur la confusion, l'incertitude des objectifs et des représentations que les acteurs mobilisent dans leur pratique, et sur le caractère collectif de la formation de ces représentations."*¹ En effet, les situations auxquelles nous sommes confrontées se caractérisent autant par le "flou" qui les entoure, par l'incertitude, que par la multiplicité des points de vue et des intérêts en présence.

Une idée importante de ces dispositifs est de permettre une interaction forte entre les différents acteurs concernés par l'action et ce faisant de favoriser une "conversation stratégique" au sens présenté par Y. Giordano (chap. 5, §2.1.2), c'est-à-dire une co-construction des interprétations de l'action et des nouvelles actions (objets de l'évaluation). Comme elle, nous considérons que l'apprentissage ainsi permis concerne tout autant le contenu des actions et les interprétations que l'on peut en faire, que le processus d'interaction en tant que tel. Ce *"savoir partagé"* reste le plus souvent implicite, voire

¹ Nous avons nous-même été conduite à faire ce type d'analyse à propos des projets de gestion de l'espace en milieu rural qui mêlent des acteurs dont les objectifs et les représentations concernant le projet peuvent être très flous (Couix, 1993). Voir aussi chapitre 11.

inconscient, mais structure fortement les relations ultérieures comme le note Y. Giordano (chap. 5, §1.2.2). Il peut par contre constituer un des "objets" de l'évaluation "chemin faisant" au sens développé dans ce chapitre (cf. §1.2). Ces dispositifs favorisent ainsi des interactions entre des savoirs différents déjà là, des apprentissages individuels au cours de l'action, en permettant leur confrontation au cours de "*temps forts*" (cf. chap. 10-12 sur le CPPC) ou des "*rendez-vous*" d'Hatchuel (1994, p. 115).

Le cas du groupe POL présenté par N. Fabbe-Costes (chap. 3) est de ce point de vue tout à fait intéressant. Les principes d'organisation des interactions entre les sociétés et le groupe POL permettent un apprentissage organisationnel par la conduite d'une forme d'évaluation "chemin faisant" des "visions initiales" (VI) des sociétés et des actions conduites chaque année, contribuant à une reformulation annuelle des VI (alors que les plans d'action sont élaborés à trois ans, cf. chap. 3 fig. 4), VI annuelles étant elles-mêmes discutées, négociées, au niveau du groupe dont la propre vision stratégique est aussi communiquée (au sens fort) aux sociétés. Ces interactions multiples conduisent ainsi ces VI à s'influencer et se **transformer** mutuellement ainsi que le souligne N. Fabbe-Costes (chap. 3, §2.1.3). Ce cas constitue en cela un exemple de confrontation de "*savoir-combiner*" ou de "*savoir du stratège*" au sens de A. Hatchuel (1994, p. 117) : "*les savoir-combiner s'inscrivent, ..., dans la construction d'un futur souhaitable. Ils réordonnent sans arrêt les fins et les moyens à la recherche d'une logique de projet, autrement dit d'une évolution acceptable pour un groupe d'acteurs donnés*"¹.

L'élaboration de la VI au sein de l'entreprise LIF, VI évaluée périodiquement, repose elle-même sur un principe d'interaction entre des acteurs multiples et de savoirs différents, stratégiques et opérationnels (cf. chap. 3, §2.2). Cette interaction entre des savoirs de natures différentes peut elle aussi être à l'origine d'apprentissage collectif ainsi que A. Hatchuel le met en évidence (1994, pp 111-112). Il s'agit là, selon nous, d'une autre dimension qu'une évaluation peut prendre en compte à condition de reposer sur un dispositif le permettant, c'est-à-dire qui ne limite pas la participation et la destination de l'évaluation aux seuls responsables de la stratégie.

Sans pouvoir qualifier aussi précisément que A. Hatchuel et B. Weil l'ont fait dans les cas qu'ils ont étudiés (1992) les différents types de "savoirs" présents dans les situations auxquelles nous sommes confrontée,² il est d'ores et déjà possible de dire qu'une lecture en termes d'apprentissage organisationnel offre des perspectives intéressantes pour l'organisation des processus d'évaluation "chemin faisant". Elle conduit en effet à s'interroger sur la "nature" des participants (qui faire participer ? quels savoirs mobiliser et confronter ?, etc.) et sur l'objet même de ces processus (dispositif organisationnel ? contenu des actions ? mise en acte d'une stratégie ? identification d'objectifs ? production de connaissances ? un ou plusieurs objets ?). Nous laissons le soin au lecteur de répondre à ces différentes questions en fonction des attentes qu'il peut avoir de la mise en place d'une telle démarche. Pour nous cependant, ces processus seront d'autant plus riches qu'ils combineront ces différentes dimensions.

*
* *

¹ Pour une présentation plus approfondie des différents types de savoirs au sein de l'organisation, cf. Hatchuel et Weil, 1992.

² Avant de pouvoir généraliser à toutes les situations, et en particulier à celles que nous connaissons les mieux, les trois grands types de savoir identifiés par Hatchuel et Weil (savoir de l'artisan, savoir du réparateur, savoir du stratège), il serait nécessaire de conduire un certain nombre de recherches à cette fin. Aussi considérons-nous que dans notre domaine, celui de la gestion de l'espace et du développement en milieu rural, il s'agit là d'une piste non encore explorée qui mériterait que l'on y prête attention.

La conception/mise en acte d'une stratégie tâtonnante repose, selon M.J. Avenier (chap. 1), sur des interactions récursives entre réflexion et action stratégiques aux différents niveaux d'organisation et entre ces niveaux. La conduite d'une évaluation "chemin faisant", à un niveau global et à des niveaux locaux, contribue à cette récursivité et favorise une mise en acte effective de tâtonnements. Fondée sur un principe de diagnostic permanent de l'action stratégique et du contexte de celle-ci, elle conduit l'organisation à s'interroger sur la pertinence de ses représentations par rapport aux situations qu'elle perçoit. Les évolutions du "système de représentation" de l'organisation que l'évaluation "chemin faisant" peut ainsi susciter en sont l'enjeu principal. Comme le développe R. Teulier-Bourgine (chap. 4), ce sont ces évolutions, par des processus d'assimilation et d'accommodation, qui permettent à l'organisation d'innover. Et en milieu complexe, cette capacité d'innovation se révèle être un atout majeur pour l'action stratégique. L'image du "jeu" - et plus exactement des deux termes anglais qui lui correspondent- développée par A.M. Nicot (chap. 8), est très illustrative. A.M. Nicot nous rappelle en effet que dans un jeu de type "*game*", les règles sont données et définissent précisément le cadre d'interactions entre les joueurs. Elles limitent ainsi les possibilités d'évolution de ces interactions. Dans un jeu de type "*play*", les règles sont le plus souvent implicites et sont susceptibles d'évoluer par l'action de jeu elle-même. En référence à cette image, nous pouvons alors dire qu'une évaluation "chemin faisant" des visions et actions stratégiques de l'organisation peut permettre à celle-ci de maintenir un système de représentation **évolutif** et ce faisant de maintenir un système d'interaction avec son environnement de type "*play*".