

***"Analyse EFQM / Marchesnay pour la réalisation des rapports d'évaluations externes »***

Lundi 08/06/15 : Journée d'échanges à Montpellier

Objectif : Partage et échanges sur l'utilisation de ces outils.

Présents :

Jean-Paul BUS	Retraité Evalueur/Formateur	<a href="mailto:jpaulbus@ad.com">jpaulbus@ad.com</a>
Jean-Luc BOEUF	ES retraité/Formateur	<a href="mailto:jlboeufl@gmail.com">jlboeufl@gmail.com</a>
Frédéric RAYNAUD	Dirigeant SAD	
MF PERNIN	Gérante CJM Consulting	<a href="mailto:ch.cjmconsulting@gmail.com">ch.cjmconsulting@gmail.com</a>
Charles MAURICE	Associé CJM Consulting	<a href="mailto:ch.cjmconsulting@gmail.com">ch.cjmconsulting@gmail.com</a>
Baubeker SEDDIK	ERDES	<a href="mailto:contact@erdes.fr">contact@erdes.fr</a>
Thierry LAMOUR	PEIRFACQ Conseil	<a href="mailto:tlamour13@gmail.com">tlamour13@gmail.com</a>
Dany AUFFRET	Formatrice	<a href="mailto:auffret.dany@orange.fr">auffret.dany@orange.fr</a>
Jean HENICHART	Evaluateur	
JM DESCAMPS	Espace SENTEIN	<a href="mailto:jm.descamps@espace-sentein">jm.descamps@espace-sentein</a>
Michel MARCHESNAY		<a href="mailto:michel.marchesnay@wanadoo.fr">michel.marchesnay@wanadoo.fr</a>

-----  
Après une présentation de chaque participant, chacun relate son expérience. Un premier constat est partagé par tous, à savoir que le décret ne nous oblige en aucune façon d'utiliser tel ou tel outil. Seul le projet évaluatif est validé par le commanditaire qui pourrait imposer l'utilisation d'une méthode particulière.

Comment peut-on « faire entrer » MARCHESNAY-EFQM dans les rapports, synthèse et abrégé ?

Il est difficile d'intégrer MARCHESNAY ou EFQM dans l'abrégé. L'EFQM peut aider pour la construction d'un projet associatif, MARCHESNAY est plus utilisable dans la restitution orale. En fait les outils de la loi 2002-02 se retrouvent dans le « diamant ».

L'administration a tendance à vouloir reconnaître les RBPP comme normatives. Tout évaluateur est obligé de tenir compte de l'application des RBPP.

Quelles sont les limites de MARCHESNAY face aux exigences de l'évaluation externe ? MARCHESNAY apporte une valeur ajoutée dans l'EE en transformant celle-ci d'un ressenti de contrôle par la structure en aide et conseil.

Ne serait-il pas bon de faire un outil permettant de rattacher les thématiques de l'abrégé et MARCHESNAY ?

MARCHESNAY est un outil de vision stratégique, globale de la structure, ce qui nécessite un travail de transcription institutionnel par l'évaluateur.

EFQM est un outil d'évaluation, donc mieux fait car on y retrouve les items, sous-items, permettant de mesurer l'excellence d'une entreprise. Chacun des items, sous-items, doit être analysé par RADAR et doit être noté. Pour notre secteur est-ce réellement pertinent ? N'est-ce pas une « usine à gaz » ?

RADAR est un outil apprécié par les ministères, cela ne deviendra-t-il pas le futur outil d'évaluation ?

EFQM est plus proche de la certification, qui doit, partie par partie, être tous les ans réévaluée, que de l'évaluation.

-----

Intervention de Michel MARCHESNAY<sup>1</sup>

On demande maintenant de plus en plus de critères managériaux dans le secteur social et médico-social. L'approche qualitative disparaît au profit d'une approche quantitative.

Les grands concepts managériaux bloquent l'innovation, donc bloquent notre secteur !

Qu'apportent les recherches en gestion dans les entreprises ? Cette question reste très, très, souvent sans réponse.

Ce n'est pas sur le déclaratif qu'il faut se baser, donc il faut relativiser dans les enquêtes faites. Tout change, mais on ne peut pas tout prévoir, donc il faut essayer d'interpréter, mais on ne peut pas en rester là, il est donc nécessaire d'avoir une approche contingente<sup>2</sup>.

Les pragmatistes<sup>3</sup> disent qu'il faut des éléments, des grilles, qui viennent de vous pour comprendre ce qui se passe, voire ce qui va se passer.

Il faut en permanence être sur le terrain pour essayer de repérer la typologie de l'organisation, soit PIC, soit CAP :

PIC	CAP
Pérennité Indépendance Croissance (bof !)	Croissance Autonomie de décision Pérennité (pas trop son pb)
Vivons tranquillement !!	Plus on me donne de l'argent, plus je suis OK, MAIS je garde l'autonomie de décision

Il faut s'approprier les outils afin de mettre en évidence, en fonction de la situation, ce qui est important ou non. Il faut, surtout, s'adapter car tout évolue, tout change. Chaque entreprise doit s'adapter à son contexte, son environnement. Les théories de la contingence considèrent que les formes d'organisation dépendent des conditions auxquelles elles sont confrontées. Le fait de prendre en compte une contrainte ou un phénomène de limitation de l'environnement oblige à avoir des solutions différenciées suivant l'évolution.

Il est important de se poser la bonne question : En quoi suis-je le meilleur, quelle est la valeur ajoutée de mon action ?

Toute grille se doit de ne pas être compliquée, elle peut évoluer brutalement. Quand vous tenez un discours avec une autorité tutélaire, la question est de savoir à ce moment-là qu'elle est l'utilité du diagnostic que vous faites.

Les autorités vont certainement s'orienter vers une évaluation plus qualitative. Quantifier le qualitatif pose des questions insolubles.

---

<sup>1</sup> Michel MARCHESNAY nous a fait le plaisir de nous rejoindre. Tous les participants, dont votre serviteur, ont été, comme toujours sous le charme de sa prestation. Merci de votre indulgence quant à la pauvreté de mes notes face à la richesse de l'intervention !

<sup>2</sup> Le dico du marketing : Le style optimal d'organisation / de Leadership / de prise de décisions dépend (contingent) de diverses contraintes internes et externes (facteurs).

La Théorie de la Contingence (Contingency Theory) est une classe de théorie comportementale qui affirme qu'il n'y a aucune autre meilleure manière d'organiser une entreprise, d'être un leader d'entreprise, ou de prendre des décisions. Un modèle organisationnel / de leadership / de prise de décisions qui est efficace dans certaines situations, peut ne pas l'être dans d'autres circonstances. En d'autres termes : Le modèle optimal d'organisation / leadership / prise de décisions dépend de diverses contraintes internes et externes (facteurs).

<sup>3</sup> Définition du pragmatisme: Etymologie : du grec pragmatikos, qui concerne l'action de pragma, action, affaire. Dans le langage courant, le pragmatisme est l'attitude d'une personne qui s'adapte à la réalité et qui préfère l'action pratique. En politique, le pragmatisme est une attitude fondée sur le réalisme et qui privilégie l'observation des faits. Le pragmatisme est une doctrine ou un mode de pensée selon lequel la réussite pratique est le seul critère de vérité. C'est une forme d'empirisme qui valorise l'action, l'efficacité, l'expérience, la mise en pratique et ce qui fonctionne réellement plutôt que des considérations abstraites ou théoriques. Une idée ou une théorie ne peut être considérée comme vraie que si elle peut agir sur le réel.

Il faut prendre conscience de la nécessité de l'analyse systémique. Contrairement aux approches quantitatives qui ne s'intéressent qu'aux parties, il faut voir quelles sont les interactions entre les parties, or les organisations évoluent constamment d'où le concept de contingence. Il faut évaluer la cohérence du système, se poser la question de l'adéquation entre cohérence et faisabilité, donc il faut avoir une analyse globale.

L'objectif de la grille MARCHESNAY est que les gens se comprennent, sachent où ils sont dans l'organisation. Elle détermine la logique de l'action basée plus sur la praxis que sur la technè.

-----  
Au retour d'un déjeuner apprécié par tous, un débat s'engage entre les participants dont je retiens ces quelques idées générales :

Le quantitatif peut être dangereux car cela peut figer les choses, or la grille MARCHESNAY n'est pas figée.

MARCHESNAY et EFQM ne sont pas opposables mais peuvent être complémentaires.

Si l'évaluation est bien faite EFQM peut être pertinent dans l'évaluation externe.

MARCHESNAY est plus un outil de compréhension, EFQM est plutôt un outil d'auto-évaluation.

MARCHESNAY correspond bien à la première partie de l'évaluation en la lisibilité de la cohérence de la structure qu'il propose.

Certains concepts ont été abordés, ne pourraient-ils pas faire l'objet de nos futures rencontres ?

Ces thèmes sont, l'effectuation, la performativité et le boreout.

Certaines problématiques seraient aussi à approfondir : comment faire du lobbying, comment réfléchir sur la praxis, comment favoriser le travail en réseau d'expertises ?