

Gérer les contradictions des parties prenantes par l'évaluation

Animatrice : Émeline STIEVENART - ESSEC IIES

Intervenants :

Yourgos REMVIKOS, Professeur en santé environnementale à l'Université de Versailles Saint-Quentin
Rodolphe VIDAL, Doctorant à l'Université de Versailles Saint-Quentin

Les projets complexes sont porteurs de controverses et de débats entre parties prenantes. Des méthodes d'évaluation multi-critères et multi-acteurs peuvent être mobilisées en vue de construire un processus délibératif visant à identifier, comprendre et dépasser les sources de conflits et trouver collectivement des solutions. Quel est l'intérêt de ces méthodes ? Sont-elles utiles et applicables à tout type d'acteurs et d'organisations ? Comment concrètement les mettre en œuvre ?

Qu'est-ce qu'un projet complexe et en quoi cela entraîne des divergences entre les parties prenantes ?

Pour Yourgos REMVIKOS, un projet complexe entraîne forcément des controverses, donc des débats entre les parties prenantes. Il y a alors un processus délibératif à trouver. La complexité renvoie à une situation où l'on doit concilier des enjeux qui ne vont pas tous dans le sens commun. La multiplicité des enjeux va être abordée avec des postures différentes par les parties prenantes.

Notons que ce n'est pas seulement les parties prenantes qui ont des contradictions (par exemple la science face aux problèmes climatiques).

Rodolphe VIDAL souligne que le terme *contradiction* est gênant car il contient l'idée qu'on aurait un problème au regard de la logique. En fait, on doit gérer la diversité des parties prenantes et non leurs contradictions.

Actuellement, l'organisation du monde est verticale et nos institutions fonctionnent ainsi. Le managérialisme procède du même type d'organisation qui consiste à imposer un ordre de manière verticale. Mais la complexité oblige à reconnaître le caractère irréductible de la diversité. En mettant en place des méthodes procédurales adaptées, on peut faire avec cette complexité, contrairement à la démarche cartésienne productiviste.

La littérature définit la complexité du monde réel selon 4 ordres qui sont mêlés dans la réalité :

- La complexité computationnelle
- La complexité axiologique (système de valeurs)
- La complexité systémique
- La complexité épistémique (qui résulte des 3 autres)

Yourgos REMVIKOS précise que l'approche systémique admet que les fonctions ne sont pas linéaires. On ne peut ainsi prévoir l'avenir. Ce n'est pas le résultat de l'évaluation qui compte mais la recherche de ce parcours réflexif qui permet de changer de regard donc d'arriver à un compromis argumentaire.

Pour Rodolphe VIDAL, à travers l'évaluation, on découvre l'évaluation elle-même ou on construit des processus d'évaluation. Dans les projets lourds, on peut articuler les deux épistémologies qui sont différentes. Dans les faits, les deux méthodes ne s'opposent pas contrairement à ce que disent les cartésiens (Esther Dufflot).

Pouvez-vous donner quelques exemples de méthodes ?

Rodolphe VIDAL : La méthode SROI et les méthodes économistes consistent à attribuer une valeur monétaire en valorisant les phénomènes qui ne sont pas directement valorisés. Ce sont des méthodes délibératives.

Il existe aussi des méthodes multi-critères : déterminer des enjeux de valeur et chercher des informations pour construire les dimensions de perfectionnement. Il est difficile de se mettre d'accord et il est nécessaire de choisir quel poids on accorde à telle ou telle dimension de perfectionnement.

Nous pouvons également citer les méthodes scientifiques ou les méthodes d'évaluation dites délibératives, participatives. Cela consiste à associer et à mettre en complémentarité les trois autres familles de méthodes afin d'arriver à un processus constructif d'évaluation.

Yourgos REMVIKOS précise que cette dernière méthode induit un processus inclusif délibératif. Il y a co-construction du problème c'est-à-dire que personne ne définit au départ quelle est la question, elle se construit au fur et à mesure du processus.

Est-ce que cette quatrième méthode doit obligatoirement aboutir à un consensus ?

N'y-a-t-il pas un présupposé de bonne foi des acteurs indispensable pour cette démarche ?

Yourgos REMVIKOS souligne l'importance de la diversité des points de vue. La régulation intervient sur deux plans. Nous sommes en situation réflexive qui entraîne une autorégulation et l'objectif est d'arriver à un compromis argumenté (avec des désaccords affichés).

La difficulté pour une évaluation de qualité n'est-elle pas le manque de temps qui oblige à prendre des décisions à l'emporte-pièce ou pas de décision du tout ?

La difficulté de l'obtention des données est parfois un frein à l'évaluation.

