

La dimension émotionnelle de l'évaluation de programme

*Le point de vue
d'un évaluateur indépendant*

Richard Marceau,
professeur, ENAP

Société québécoise d'évaluation de programme

Plan

- Diverses formes d'expériences émotionnelles en évaluation
- Ma lecture de la contribution de la psychologie sociale
- L'évaluation de programme comme situation typique
- Les conséquences de la dynamique émotionnelle
- Des solutions pour faciliter l'adaptation personnelle et organisationnelle ?

Pourquoi aborder cette dimension de l'évaluation ?

- Une demande de la SQÉP :
 - le cas de l'éducation
 - une expérience de vie
- Les dominantes de mon expérience récente en éducation :
 - la dimension politique
 - la dimension émotionnelle
- Cette dernière, si présente, est étrangement occultée

But de la présentation

- Tirer profit de ce constat
- ... et du cas du «Bulletin des écoles»
- ... pour mieux cerner cette dimension émotionnelle
- ... pour généraliser autant que faire se peut
- ... et ouvrir une discussion plus large sur cette dimension

I- Des formes diverses d'expériences émotionnelles



L'évaluateur comme :

- **Juge**
- **Conseiller**
- **Formateur**
- **Animateur**
- **Agent de
changement**

1- Le juge



■ But :

- questionner l'efficacité des moyens
- et en suggérer des meilleurs

■ Attitude :

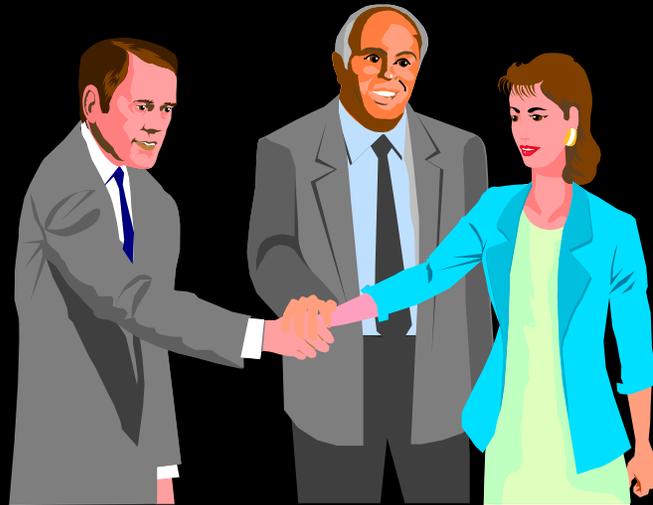
- recul, détachement p/r aux évalués
- éviter toute communication émotionnelle

1- La réaction au juge



- Cible d'une vive réaction émotionnelle
- Doit vivre une certaine exclusion
- Expérience émotionnelle négative
- Contrebalancée par la légitimité

2- Le conseiller au gestionnaire



- **But :**
 - supporter le client
- **Attitudes :**
 - démontrer son sens de l'écoute, ses compétences, son réalisme et...
 - sa sympathie (émotions agréables)

2- Les réactions au conseiller



- Réactions d'affaire
- Si concluante, inclusion dans le cercle «émotif» de l'organisation
- Expérience humaine positive
- Enrichissement empirique

3- Le formateur



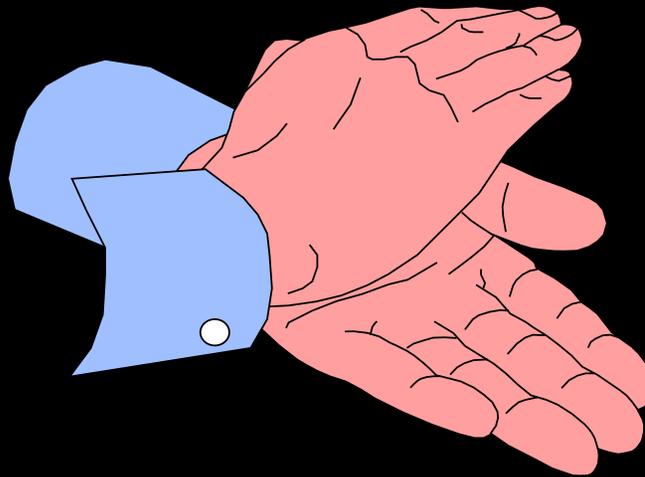
■ But :

- Transfert de connaissances et d'habiletés

■ Attitudes :

- démontrer ses compétences de pédagogue, d'évaluateur
- en particulier, transmettre sa passion

3- La réaction au formateur



- **Si réussie :**
 - support indéfectible aux idées et à la personne
 - Expérience émotionnelle positive
 - Renforce la sécurité existentielle

4- L'animateur



■ But :

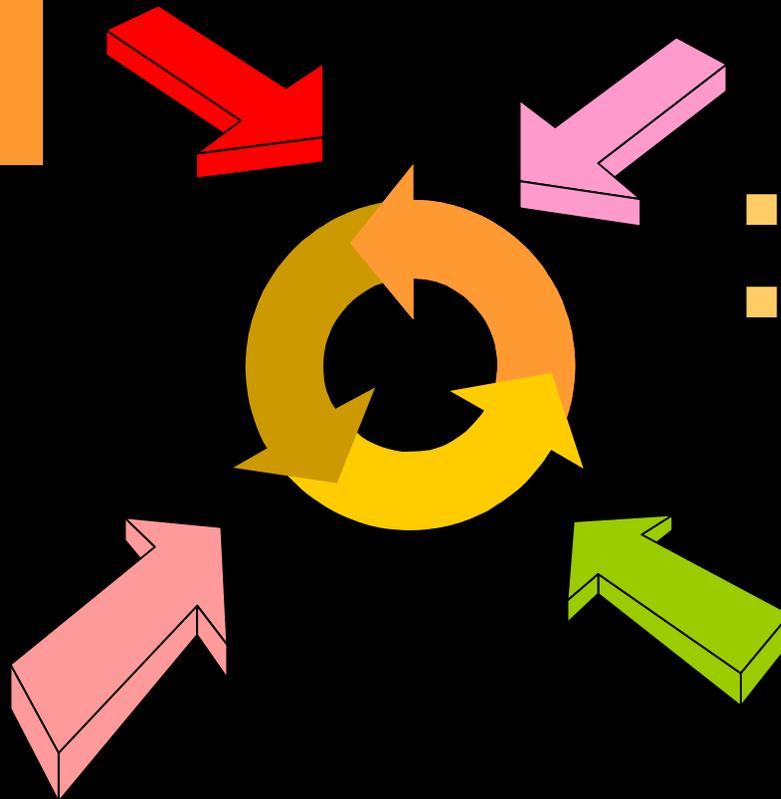
- obtenir des consensus entre les parties prenantes

■ Attitudes :

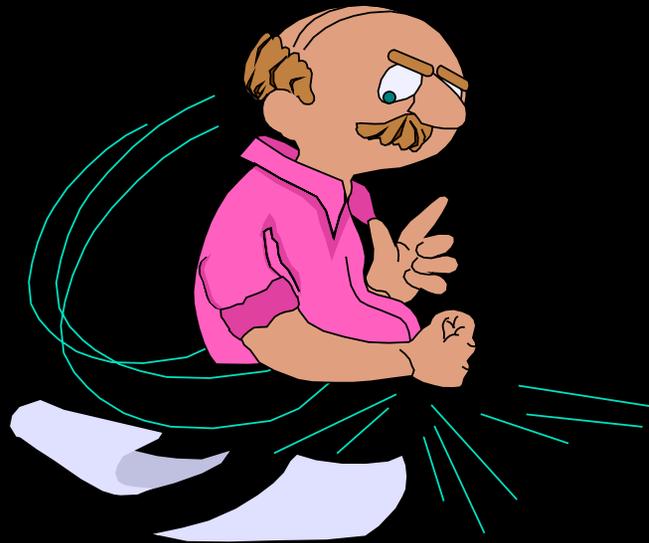
- Sens de l'écoute des émotions
- Respect
- Pas d'engagement envers un groupe

4- La réaction à l'animateur (?)

- Sujet à des exercices de sympathies
- Réactions d'affaires
- Pas de coûts émotionnels



5- L'agent de changement



■ But :

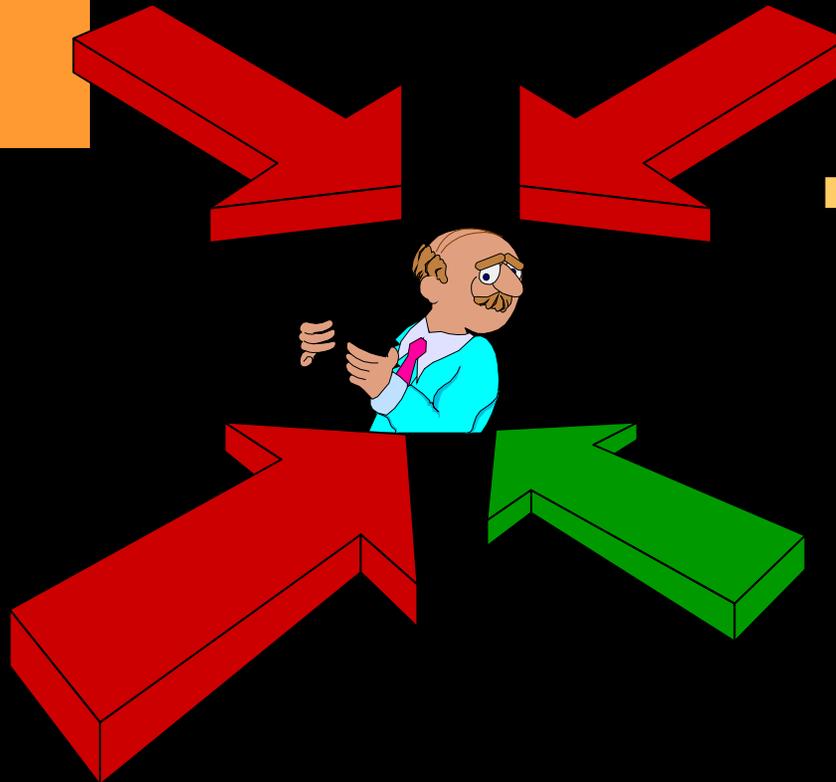
- accélérer le changement en faveur de sa vision

■ Attitudes :

- stratégique
- convaincante
- convaincue

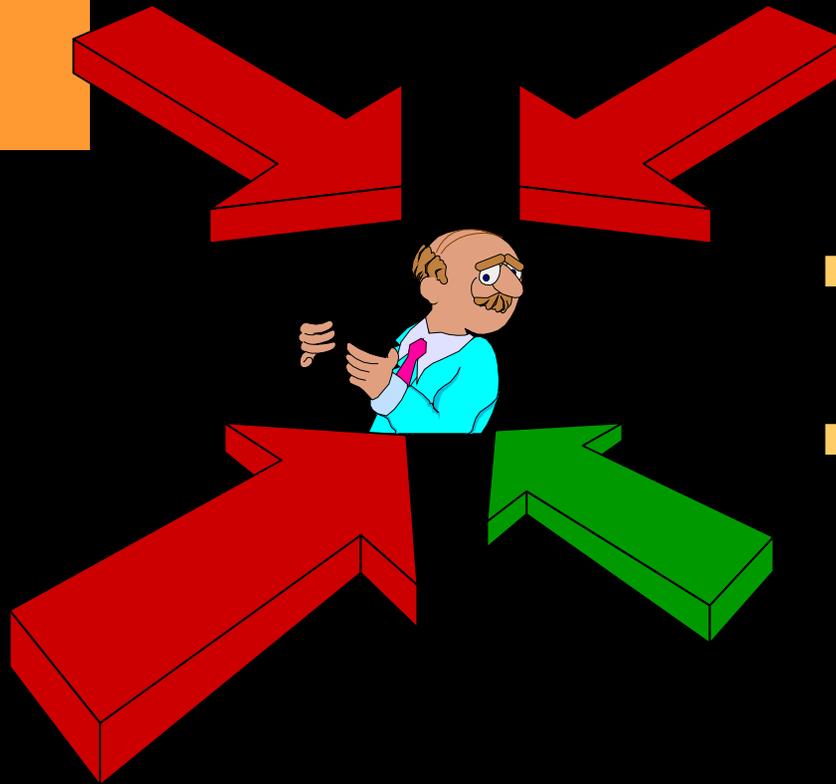
5- La réaction à l'agent de changement

- Réactions de controverse généralisée
- Réprobation proportionnelle au danger encouru par les bénéficiaires du statu quo

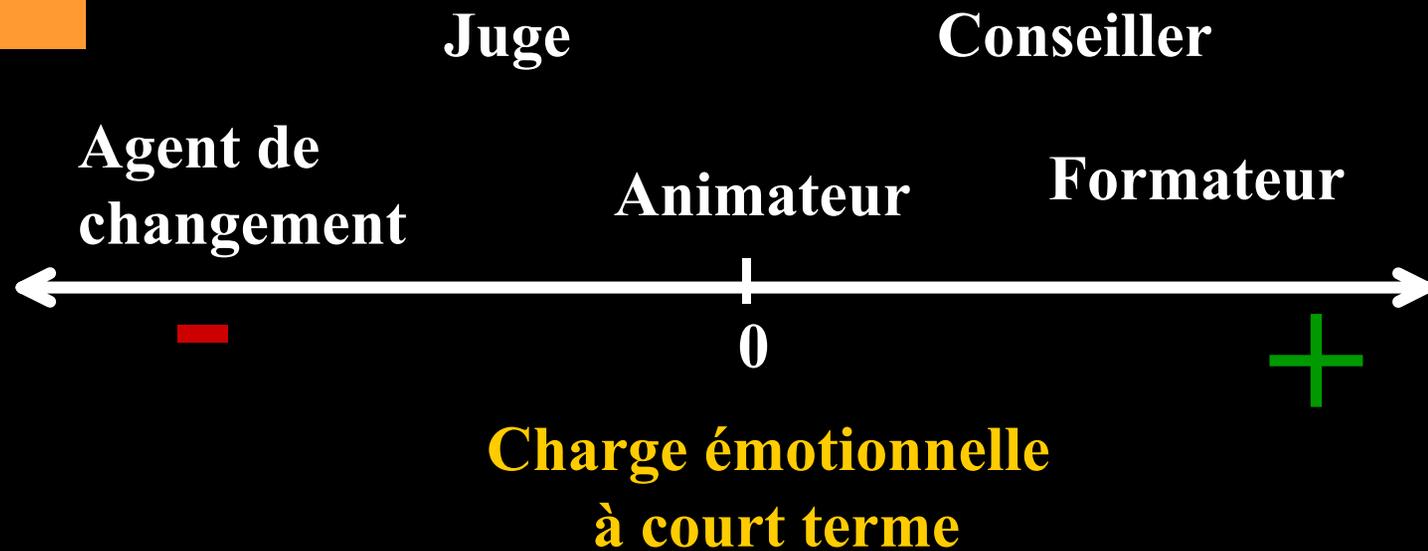


5- La réaction à l'agent de changement (suite)

- Expérience émotionnelle négative très éprouvante
- Pas de légitimité officielle
- L'équilibre existentiel et la poursuite de l'action compromis



Bilan émotionnel



Bilan existentiel (point de vue très personnel)



II- La dimension émotionnelle au niveau de l'individu

- Le comportement finalisé et l'intelligence sociale
- L'intelligence émotionnelle comme habilité mentale
- Les stratégies d'adaptation

Ψ?

Le comportement finalisé de l'intelligence sociale

- Les individus utilisent leurs connaissances de soi et du monde social
- ... pour gérer leurs émotions
- ... et diriger leurs comportements vers des fins désirées.

Zirkel, Sabrina. 2000. "Social Intelligence The Development and Maintenance of Purposive Behavior." Pp. 3-27 in *The Handbook of Emotional Intelligence Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, Reuven Bar-On and James D. A. Parker. San Francisco Jossey-Bass.

Le comportement finalisé de l'intelligence sociale

- Le modèle d'intelligence sociale suppose que le comportement est stratégique, au service des buts individuels
- Trois types de stratégies sont identifiées

Le comportement finalisé de l'intelligence sociale

Le pessimisme défensif :

- Anticiper et se préparer à toutes les possibilités de problèmes
- ... **pour réduire l'anxiété**
- ...et se motiver à investir des efforts pour atteindre les buts fixés

Le comportement finalisé de l'intelligence sociale

Auto-handicap :

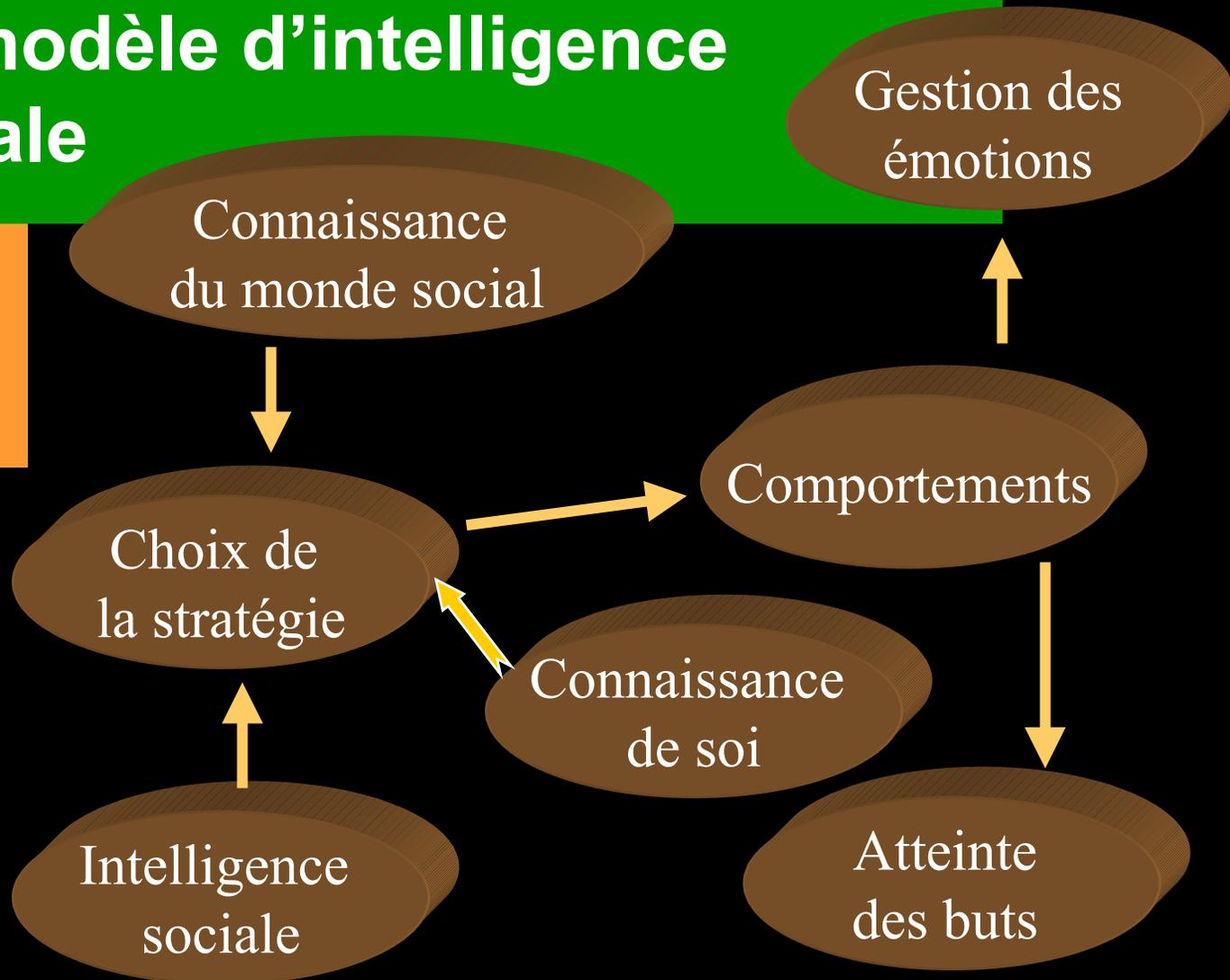
- développer des excuses pour une piètre performance anticipant la performance réelle
- ... **pour protéger l'estime de soi**
- ...ce qui constitue une stratégie potentiellement coûteuse car peut entraîner une performance véritablement piètre

Le comportement finalisé de l'intelligence sociale

Choisir les situations :

- plutôt que de laisser les situations nous choisir, en utilisant leur connaissance d'eux-mêmes et du monde social
- pour l'auto-régulation émotionnelle
- pour exprimer ou confirmer le soi
- pour accomplir certains buts qui ont une signification personnelle
- comme moyen de développement ou de changement personnel

Un modèle d'intelligence sociale



L'intelligence émotionnelle comme habilité mentale

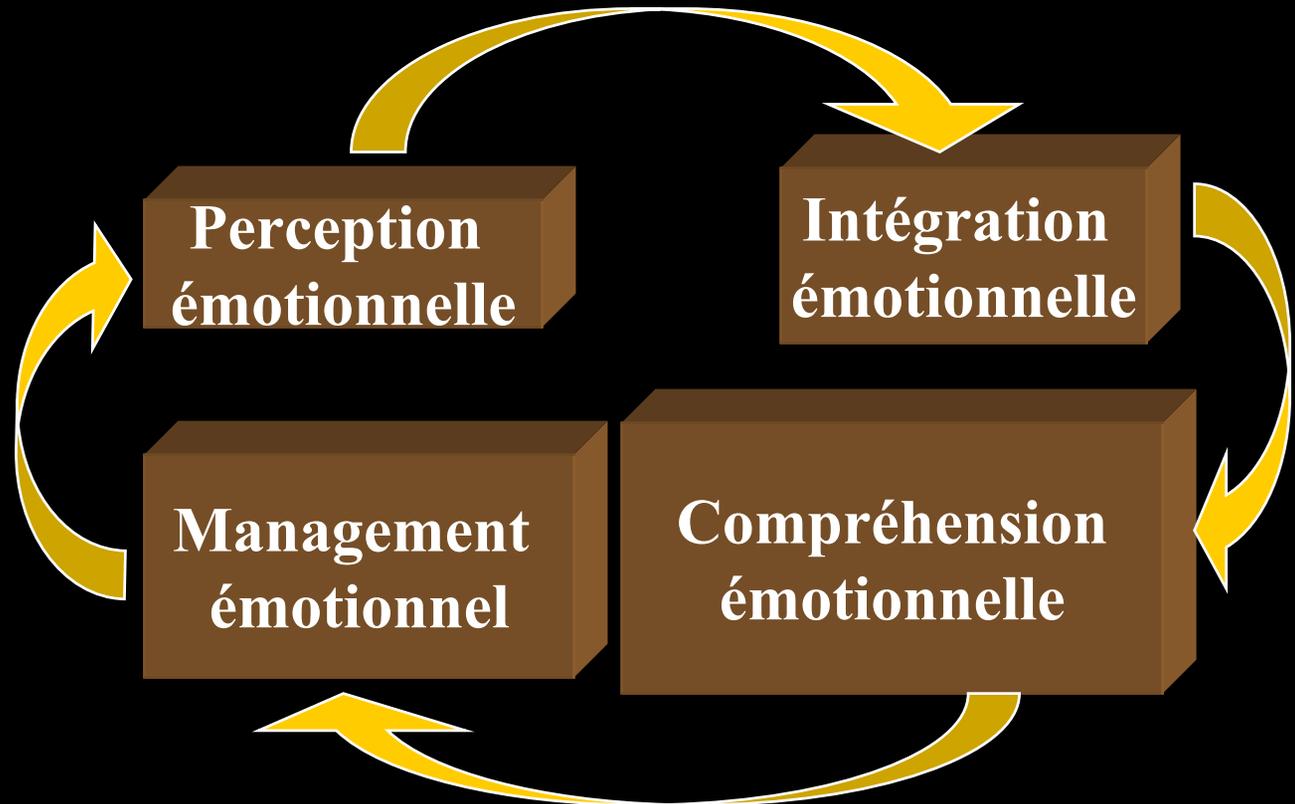
- Différemment du concept de trait de personnalité gagnante à la Goleman

Goleman, David. 1999. *L'intelligence émotionnelle-2*. Paris J'ai lu. 384p.

- Un modèle à quatre habilités d'intelligence émotionnelle

Mayer, John D., Peter Salovey, and David R. Caruso. 2000. "Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability." Pp. 92-117 in *The Handbook of Emotional Intelligence Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*, Reuven Bar-On and James D. A. Parker. San Francisco Jossey-Bass.

L'intelligence émotionnelle comme habilité mentale



L'intelligence émotionnelle habilité mentale

- Perception
 - les émotions sont ressenties et commencent à influencer automatiquement la cognition
- Intégration
 - des émotions comme signaux et comme influences sur la façon d'interpréter ces signaux par la cognition

L'intelligence émotionnelle habilité mentale

- Compréhension
 - Les signaux émotifs sont compris dans leurs sens interactifs et temporels
- Management
 - les implications des émotions sont considérées et l'on choisit des trajets émotionnels qui conduisent au développement émotionnel, intellectuel et personnel

Les stratégies d'adaptation

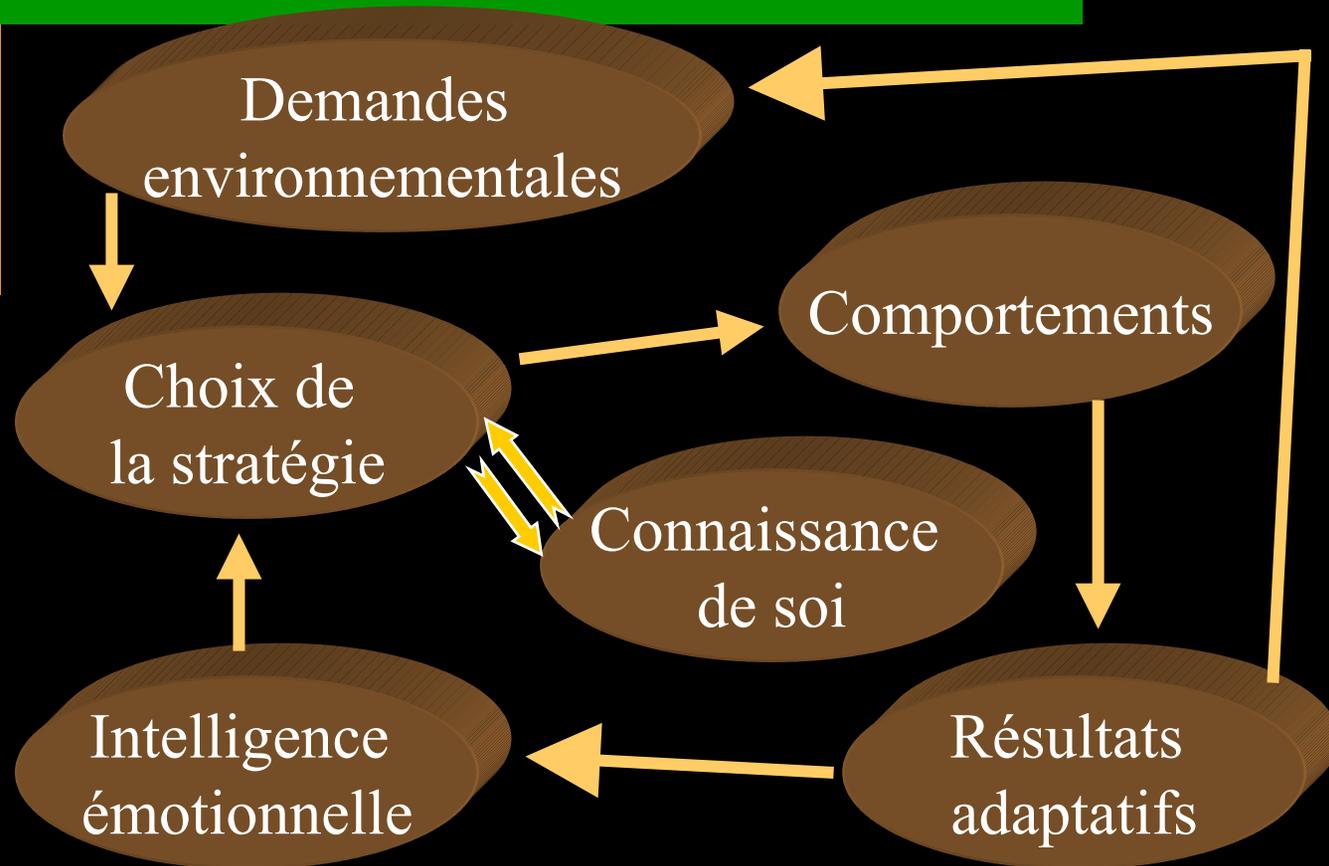
- Moyens pour gérer ou contrôler les situations stressantes ou qui exigent beaucoup de nos ressources

(Lazarus & Folkman, 1984)

- Les compétences IÉ sont contenues dans la mémoire à long terme
- ...mais peuvent évoluer selon les expériences et l'apprentissage

Matthews, G & M. Zeidner (2000)

Les stratégies d'adaptation: un modèle



Les stratégies centrées sur les émotions

Consiste à reformuler le problème :

- renforcement positif,
- recherche de support social
- réévaluation positive
- négation du problème
- centrage excessif sur ses émotions
- alcoolisme

Les stratégies centrées sur la tâche

Consiste à modifier la réalité et à résoudre le problème

- débrouillardise active
- planification
- suppression des activités concurrentes
- résolution méditative de problème

Tentatives de généralisation

- L'ampleur des effets des stratégies est limitée
- Leurs effets dépendent des situations
- Les stratégies d'adaptation varient entre et chez les individus
- Les stratégies adaptatives impliquent un répertoire flexible et des combinaisons de stratégies

Tentatives de généralisation

- L'ampleur des effets des stratégies est limitée
- Leurs effets dépendent des situations
- Les stratégies d'adaptation varient entre et chez les individus
- Les stratégies adaptatives impliquent un répertoire flexible et des combinaisons de stratégies

III- La dimension émotionnelle au niveau organisationnel

Les mêmes acteurs reviennent
systématiquement

- l'organisme central qui finance
- le responsable ministériel
- le gestionnaire de programme
- les agents qui livrent le programme
- la clientèle du programme
- l'évaluateur

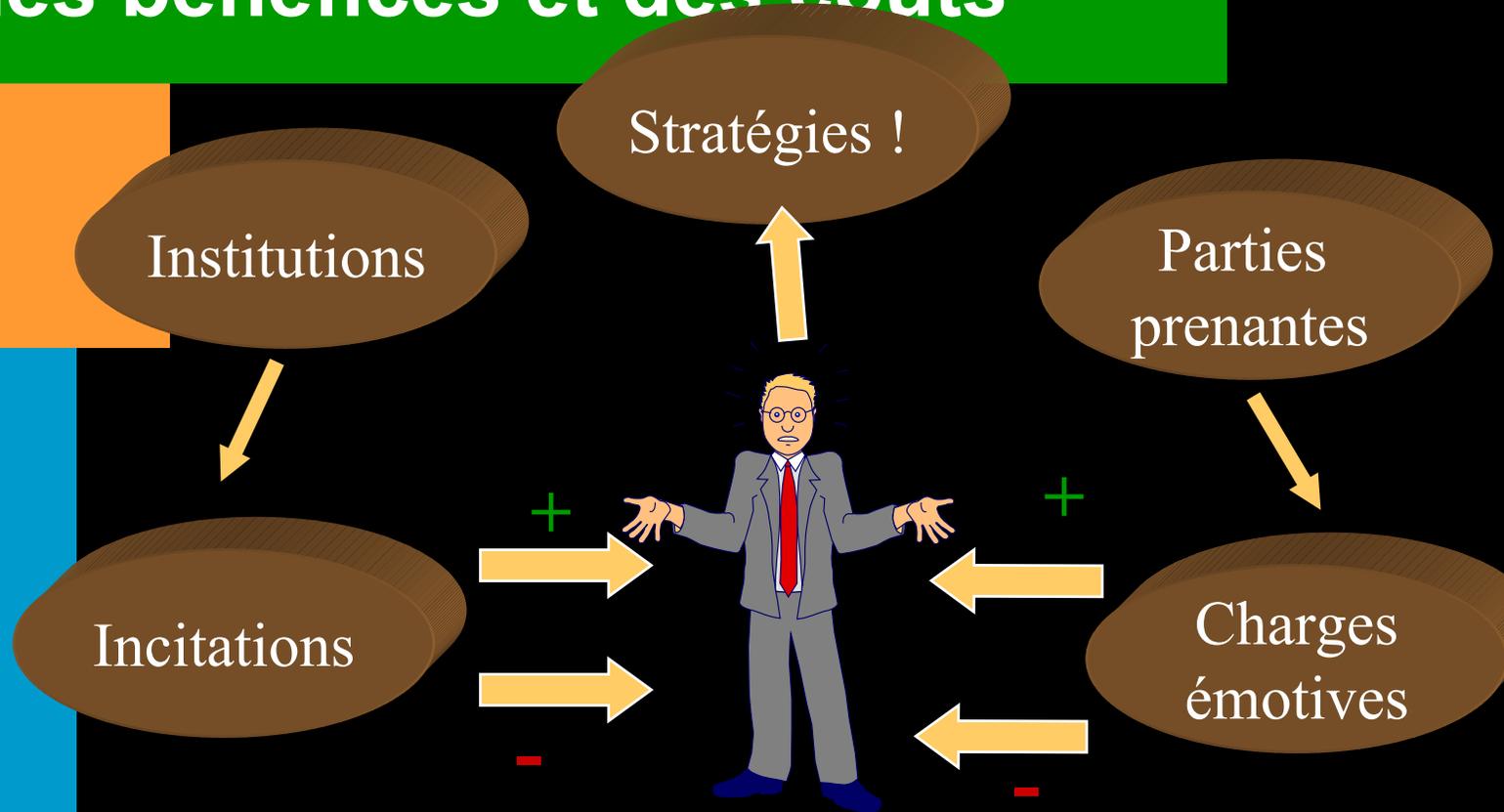
L'évaluation de programme comme situation typique



L'origine des émotions dans un contexte d'évaluation

- Les institutions
- Les intérêts des parties prenantes
- D'autres diront les valeurs des acteurs
- Les institutions (organisations) récompensent ou sanctionnent les acteurs et en particulier les évaluateurs

Les charges émotives comme des bénéfiques et des coûts



IV- Les conséquences de la dynamique émotionnelle

- Les incitations institutionnelles
- les charges émotionnelles des parties prenantes
- et le choix des stratégies personnelles d'adaptation des évaluateurs (tous émotionnellement intelligents) affecteront la nature du travail d'évaluation

Les conséquences de la dynamique émotionnelle

- En l'absence de dispositifs institutionnels adéquats, l'évaluateur aura avantage à assumer des rôles de formateur, de conseiller et d'animateur
- Plutôt que des fonctions de contrôle (juge) ou d'agent de changement
- La liberté académique n'incite pas à jouer ces rôles

Les conséquences de la dynamique émotionnelle

- Le succès ou l'échec relatifs des diverses approches en évaluation de programmes originent peut-être de ces diverses incitations institutionnelles et émotionnelles
- Comparons :
 - approches consuméristes
 - quatrième génération
 - habilitation

V- Pour un management émotionnel en évaluation ?

- La fonction évaluation n'est pas valorisée dans l'organisation publique
- Au-delà du management émotionnel à court terme, les organisations doivent donner un sens existentiel à l'évaluation en lui donnant son rôle stratégique, axiologique