

Entretien avec Charles Lusthaus

1999-06-07

Les organisations font régulièrement le point sur leur rendement. Leurs membres peuvent le faire de façon informelle en prenant un café ou de façon plus structurée au cours de l'examen de fin d'année. L'auto-évaluation est un processus normal parce que les organisations essaient toujours d'améliorer leur rendement, affirme Charles Lusthaus, coauteur de l'ouvrage [*Améliorer la performance organisationnelle : manuel d'auto-évaluation*](#).

Charles Lusthaus ajoute toutefois que les organismes sans but lucratif n'ont pas été aussi systématiques que les organisations à but lucratif dans leurs auto-évaluations. *Améliorer la performance organisationnelle* présente une démarche par étapes afin de définir des mesures de rendement dans des situations réelles et des façons de surmonter les problèmes qui peuvent nuire à l'auto-évaluation d'une organisation.

- [Secteur à but lucratif et organismes sans but lucratif](#)
- [La résistance de la haute direction](#)
- [L'équipe d'auto-évaluation](#)
- [Les bénévoles](#)
- [La différence de cultures](#)
- [La perception de l'auto-évaluation](#)
- [Au sujet des auteurs](#)
- [Le livre](#)

L'évaluation du rendement est chose courante dans les organismes à but lucratif, mais moins fréquente dans le secteur sans but lucratif. Pourquoi ?

Il existe dans les entreprises du secteur privé une pratique courante qu'on ne trouve pas dans les organismes sans but lucratif : le bilan annuel des résultats, ou l'état des bénéfices, qui permet de comparer ses résultats, parfois par rapport à des organisations semblables. Il s'agit d'un chiffre qui permet à vos investisseurs de savoir si vous vous débrouillez bien ou non.

Cette pratique n'existe pas dans le monde sans but lucratif qui attache donc beaucoup moins d'importance à la mise au point systématique d'outils d'auto-évaluation.

Vous affirmez dans votre livre que la résistance à l'auto-évaluation émane de divers niveaux, y compris de la haute direction. Pourquoi ?

Il s'agit d'un paradoxe intéressant. Dans le monde à but lucratif, les cadres supérieurs sont toujours scrutés à la loupe parce que le bilan des résultats est visible. S'ils font de l'argent ou s'ils n'en font pas, on le sait.

La même visibilité n'existe pas dans le monde sans but lucratif. D'après ce qu'on en sait, bien des cadres supérieurs préfèrent qu'il en soit ainsi. Ils aiment que leur organisation ne soit soumise à aucune mesure du rendement. C'est pourquoi ils résistent aux tentatives d'évaluation de leur organisation et de ses résultats ainsi qu'à l'élaboration de variables du rendement.

Qui devrait faire partie de l'équipe d'auto-évaluation ?

L'équipe d'auto-évaluation a du pain sur la planche; il importe donc d'y inclure des gens qui ont le temps et les ressources nécessaires pour réunir et colliger des données. Par ailleurs, il faut aussi des gens bien placés pour ouvrir des portes et affecter des ressources à l'équipe.

Nous avons établi récemment des équipes opérationnelles et des équipes stratégiques. Une équipe stratégique n'a pas le temps de s'occuper des questions quotidiennes, mais elle a accès aux ressources et à l'information. L'équipe opérationnelle, qui fait le travail, regroupe un éventail de professionnels habituellement de niveau intermédiaire, qui représentent différents éléments de l'organisation.

Et qu'en est-il des bénévoles, dont dépendent beaucoup d'organismes sans but lucratif ?

Si les bénévoles génèrent une partie importante des ressources dont une organisation a besoin pour faire son travail, ils doivent participer à l'auto-évaluation.

Y a-t-il des problèmes particuliers auxquels font face les organismes internationaux étant donné que le personnel ou les membres des conseils d'administration peuvent être de cultures ou de pays différents ?

La diversité pose toujours un problème. Différentes personnes, différents groupes, issus de cultures différentes, perçoivent différemment ce qu'est l'organisation, ce qu'elle devrait être et ce qu'elle peut être.

Nous avons déjà travaillé en collaboration avec une université de l'Afrique australe. Depuis la création de l'université, tous les directeurs des finances étaient Britanniques. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi, le doyen de l'université a parlé de la perception relative à la répartition des ressources : on estime que lorsqu'une personne est responsable de l'affectation des ressources, elle doit les partager avec son groupe. Il est crucial de comprendre que de telles perceptions diffèrent selon les cultures lorsque nous entreprenons de faire l'évaluation de notre organisation.

De telles situations se produisent aussi au Canada. Nos recherches ont montré qu'au sein d'une organisation certaines personnes s'arrachent les ressources, considérant [l'organisation] non pas comme une occasion de collaboration mais plutôt de conflit. Pareille attitude a de très sérieuses répercussions sur le déroulement des auto-évaluations. Lorsqu'une personne qui a une telle perception participe à une auto-évaluation, elle voit tout de suite ce processus comme une façon d'accaparer les ressources ou alors elle l'entrave parce qu'il peut lui faire perdre les ressources qu'elle convoite.

En fin de compte, ce sont la perception et les idées que l'on a des organisations qui déterminent l'approche que l'on adopte à leur égard.

Comment une organisation devrait-elle percevoir ces processus d'auto-évaluation ?

Pour moi, ces processus sont normaux et c'est ainsi qu'il faudrait les considérer. Tout ce que nous avons essayé de faire, c'est de trouver des moyens systématiques de les mener à bien.

Il est normal de s'auto-évaluer, de s'autocritiquer ou de s'auto-examiner par rapport à ce que l'on fait comme personne, c'est-à-dire comme être humain ou comme professionnel. Les membres d'organisations le font constamment en discutant de ce qui se passe autour d'un café. La question est donc de savoir si une organisation peut systématiser ces analyses et utiliser l'information qui en découle pour s'améliorer.