

Tableaux de bord

pour diriger dans un contexte incertain

Les conditions de réussite d'une nouvelle dynamique de la décision.

Gilles le Cardinal et Jean-François Guyonnet¹

« Toute personne se comporte de la façon la plus satisfaisante pour elle, compte tenu de sa représentation du monde », dit Erol Franko. Dix ans d'expérience dans la conduite des systèmes complexes nous ont donné la conviction qu'il y a équivalence entre le problème de bien conduire un processus et celui de bien se le représenter, à condition de ne pas dissocier ces deux.

Disposer d'un bon modèle est donc une condition essentielle pour bien manager une organisation. Or, un modèle possède des paramètres qui évoluent dans le temps. Il est donc nécessaire d'actualiser en permanence leur valeur.

Pour piloter le système, on a donc besoin d'un tableau de bord pour visualiser l'état du système et la valeur des paramètres principaux qui influencent son fonctionnement et les résultats obtenus au travers de critères de qualité. Mais disposer d'un tableau de bord à jour est inutile si on ne dispose pas d'une représentation du système et du lien entre la représentation et les facteurs dont le tableau de bord permet de donner la valeur ou la qualité.

1. Les trois conditions de validité : récursivité, dialogique, principe hologrammatique .

La récursivité

Prendre en compte la récursivité dans le système sous-jacent au tableau de bord permet de connaître la façon dont les facteurs qui caractérisent sa structure interagissent. Cela se traduit par une matrice dite « de structure » qui caractérise l'influence de ces facteurs les uns sur les autres, en statique et en dynamique. Cette matrice permet de prédire comment la variation d'un facteur va à terme se traduire par une variation sur les autres, non pas de façon linéaire mais dans la complexité des interactions, rétroactions et des récursivités.

Cette matrice de structure permet par ailleurs de tester la qualité de notre connaissance des interactions complexes qui se trament dans le système.

Une connaissance superficielle du système se contente de ne prendre en compte que les effets de première génération qui expriment l'influence directe d'un facteur sur tous les autres. D'autre part, si on a construit par la théorie ou par l'expérience un modèle du système complexe, on peut immédiatement anticiper le jeu complexe des interactions. L'influence d'un facteur sur les autres prend alors en compte l'influence en retour de la variation de ces facteurs sur lui.

¹ Enseignants-chercheurs à l'Université de Technologie de Compiègne, Équipe COSTECH

Ainsi la qualité d'un expert peut s'évaluer en regardant s'il a su prévoir non seulement, les effets directs des facteurs les uns sur les autres, mais aussi, les effets de seconde génération. Des tests portant sur la matrice de structure permettant de détecter l'ampleur des effets oubliés. Prendre en compte la récursivité des influences est l'une des trois conditions posées par Edgar Morin pour la construction d'un modèle d'un système complexe. Plus la récursivité est prise en compte par les évaluations de l'expert, plus celui-ci est compétent, moins il a oublié d'effets de deuxième génération. Voilà une façon originale d'expertiser un expert !

Mais il faut également tenir compte des aspects dynamiques du système, après avoir tenté de comprendre les influences complexes entre les régimes permanents. L'automatique parle de gains statiques et de fonctions de transfert, les sciences humaines de matrices de structure et d'évolution dans le temps.

Certains facteurs ont des effets rapides qui vont se traduire par des variations instantanées ou quasi instantanées sur les autres. Au contraire, il existe des cas où l'influence est très lente quoique très profonde ; sur le court terme, ces paramètres ne semblent pas influents, mais, sur le long terme, ils sont prépondérants pour déterminer l'avenir du système.

Un bon tableau de bord doit d'abord faire apparaître tous les paramètres avec le retard le plus faible entre la valeur réelle et la valeur indiquée. On sait, en automatique, les dégâts que peut provoquer un pilotage fondé sur des données obsolètes. Si malgré les efforts d'actualisation un retard important subsiste, la première des précautions consiste à connaître le plus exactement possible ce retard et d'en tenir compte dans notre stratégie et notre tactique.

Faire la traque aux retards d'affichage des paramètres, en réduisant la lenteur des transferts d'information, les temps de calcul, la variété des sources d'information ou en les reliant de façon permanente, est donc capital pour que l'image que l'on se forme de l'état du système soit le plus conforme à la réalité ; c'est la condition pour que les décisions stratégiques soient adaptées. Anticiper ces retards permet de s'attendre en temps utile aux changements en cascade produits par la variation d'un paramètre, pourvu que tous les paramètres n'évoluent pas ensemble, ce qui est le cas la plus part du temps en cas d'incident.

Mais la dynamique est parfois bien plus subtile qu'un retard pur. Il y a les influences rapides, vite estompées, les influences qui démarrent lentement pour se développer de façon considérable dans le temps et dont on ne voit jamais la stabilisation ; il y a des cas, où, en deçà d'un seuil minimum, il ne se passe rien, puis brusquement l'influence est considérable et enfin, ceux où l'influence régulière cesse dès qu'on atteint un seuil haut. Ce sont tous les phénomènes dits « non linéaires » qui se traduisent en sciences humaines par des difficultés d'anticipation et d'extrapolation à de nouvelles situations à partir des connaissances antérieures.

Les dialogiques à l'œuvre dans un tableau de bord

Comment faire face à toutes ces difficultés fondamentales que dissimulent les tableaux de bord, dont la fonction première est de montrer ?

C'est la dialogique, comme dirait Edgar Morin, fondamentale du tableau de bord : il montre et il cache. Il montre l'état de nos connaissances sur le système de façon partielle. Il doit permettre d'actualiser et de remettre à jour les informations sur le système. Mais il cache nos

ignorances, précisément parce qu'il omet de montrer tel ou tel paramètre essentiel, négligé parce qu'il est difficile à atteindre, à évaluer, à mesurer. Omettre de signaler cette absence peut se révéler fatal. D'autre part, l'affichage de certains paramètres peut laisser croire, au premier regard, qu'ils sont exhaustifs et indépendants les uns des autres.

Un tableau de bord ne prend donc son sens que s'il est associé à un modèle du système complexe capable d'éclairer de façon complémentaire ce que le tableau de bord laisse dans l'ombre.

Le principe hologrammatique

Un tableau de bord ne prend son sens que si toutes les connaissances utiles aux acteurs concernés sont prises en compte pour le constituer et construire le modèle associé. Depuis le théoricien, jusqu'à l'utilisateur final en passant par le manager, le concepteur, le maître d'œuvre, le maître d'ouvrage, le mainteneur, le responsable qualité et sécurité.

Notre proposition est donc d'associer tous les acteurs à l'élaboration de ce tableau de bord, ce qui garantit :

- La prise en compte de tous les points de vue utiles pour l'élaboration du tableau et du modèle associé
- Que tous les acteurs comprendront adéquatement la signification de tous les indicateurs
- Que tous les acteurs, pour avoir participé à leur élaboration, seront susceptibles de comprendre les règles sous-jacentes au bon fonctionnement du système et les décisions à venir que seront amenés à prendre les responsables.
- Que les acteurs disposent entre eux d'une représentation commune du système dont ils sont partie prenante, ce qui sera le garant d'une coopération possible.

Voilà qui annonce la troisième condition posée par Edgar Morin, pour obtenir une bonne représentation d'un système complexe : que chaque partie du système, ici chaque acteur, soit un hologramme du système entier, c'est à dire qu'il en possède une représentation : la partie contient alors l'image du tout, comme le tout est plus que la somme des parties.

2. La construction des représentations

L'incroyable tendance à la divergence des modèles individuels

Supposons que les différents acteurs d'un système d'information aient été formés et qu'ils possèdent tous en un temps donné une bonne image du système d'information et qu'ils comprennent la signification de tous les indicateurs du tableau de bord. Celui-ci leur permettra d'évaluer :

- les paramètres principaux du modèle en temps réel. Par exemple : nombre d'utilisateurs connectés, tailles des documents stockés, place disponible dans les différentes mémoires, fréquence d'interrogation des différentes bases de données.
- La qualité avec laquelle les différents objectifs sont atteints : temps moyen d'accès à un dossier client, vitesse de transfert d'un document d'un serveur à un autre.
- Les paramètres concernant la sûreté : disponibilité, maintenabilité, fiabilité, sécurité, nombre, date et lieu des attaques par virus, date d'actualisation des anti-virus, nombre de serveurs en panne, taux d'utilisation, taux de pannes des terminaux.

Un travail néguantropique a été réalisé pour construire cette représentation commune valable à un instant donné. Plusieurs facteurs vont expliquer que, petit à petit, cette belle homogénéité va dégénérer.

On pourrait parler d'une thermodynamique des représentations, par analogie avec l'énergie.

Le second principe nous indique que dans un système, l'énergie a une tendance naturelle à se dégrader en chaleur, et cela de façon irréversible. De même dans un système humain, les représentations ont naturellement tendance à s'éloigner les unes des autres.

Partant d'une représentation commune et, du fait des différences d'activité des acteurs, leurs représentations ont naturellement tendance à privilégier les parties de représentations qui leur servent à l'action, à donner plus d'importance aux indicateurs qui leur servent qu'à ceux qu'ils ne consultent jamais, dont ils vont peu à peu oublier l'intérêt, la signification, jusqu'à leur existence même.

Et, parmi ceux qu'ils utilisent, ils vont avoir tendance à en réduire la compréhension à ce qui leur est absolument utile, oubliant progressivement d'autres interprétations et utilisations possibles de ces facteurs. Ce qui a pour résultat d'aboutir, après un temps de pratique, à autant de représentations du système d'information que de catégories d'utilisateurs et même que d'utilisateurs, tout court. Or, tous, se référant au même tableau de bord initial, croient parler de la même chose.

Comme par ailleurs, depuis leur formation, le système a évolué techniquement (renouvellement de matériel, de logiciel, de personnel, nouvelles règles et procédures) et que l'environnement s'est évidemment modifié (nouvelles interconnexions, délocalisations, arrivée de nouveautés techniques sur le marché, nouvelles attaques, nouveaux virus), non seulement les représentations se sont éloignées les unes des autres, mais elles ne sont plus adaptées aux changements de techniques et d'environnement. Il va s'ensuivre un certain nombre de problèmes:

- mauvaises interprétations des données du tableau de bord,
- inadéquation des procédures utilisées,
- non-respect des règles de sécurité...

Aussi faudra-t-il déployer beaucoup d'énergie et échanger un grand nombre de messages pour actualiser, puis faire converger à nouveau les représentations de tous les acteurs, condition d'une bonne utilisation individuelle du système d'information et d'une bonne coopération des utilisateurs entre eux. Le système d'information est un bien commun, un patrimoine de l'entreprise dont chacun est responsable, au moins en partie, de son actualisation, de sa qualité et de sa sécurité. Maintenir une représentation commune, d'une part et actualisée, d'autre part, c'est réussir à stabiliser un système loin de l'équilibre. Cela nécessite des soins permanents, une attention à toute épreuve, du temps passé, un luxe vde précautions dont on ne connaît pas toujours la raison et dont chacun aimerait bien pouvoir se dispenser.

L'aspect rassurant du tableau de bord, peut induire en erreur. On peut conclure inconsciemment que si les indicateurs restent les mêmes, c'est que le système d'information non plus n'a pas changé ! Dés lors, nul besoin de rafraîchir ses informations par rapport aux

indicateurs qui ne servent pas directement. C'est ainsi que cet outil destiné à montrer, peut produire des effets pervers en cachant les changements, en induisant une permanence qui n'est qu'apparente.

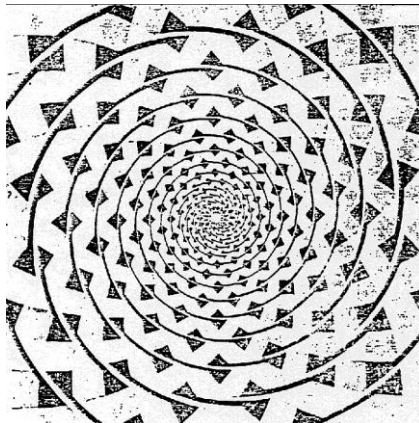
Ainsi, le tableau de bord, partie visible de l'iceberg, ne prend son sens que par un processus de conception et d'appropriation permanent.

Voilà pourquoi nous préconisons de :

- concevoir le tableau de bord en faisant participer le maximum d'acteurs, ce qui constitue la meilleure formation à son utilisation et garantit l'exploitation des connaissances du plus grand nombre
- mettre en place un processus d'amélioration d'adaptation des indicateurs en cours d'utilisation pour y intégrer de nouvelles informations qui sont apparues utiles, précieuses aux utilisateurs, aux décideurs, aux mainteneurs, aux responsables de la sécurité du système.

Comment procéder pour construire un tableau de bord

Les représentations qui nous informent du réel dépendent de notre situation : suivant que nous sommes observateur ou acteur d'un processus, la représentation que nous allons en construire ne sera pas la même.



La spirale de Frazer

Ceux qui ne sont pas convaincus de cette évidence n'ont qu'à regarder cette image, énoncer le mot qui vient alors à l'esprit, puis prendre un crayon de papier et suivre une trace : il découvrira que ce qu'il croyait être à première vue des spirales ne sont, en les suivant avec un crayon, que des cercles concentriques. En fait, cette figure n'est ni l'une ni l'autre ou plutôt est l'une et l'autre ; elle est d'une grande complexité que l'on réduit en spirale si on la regarde et en cercles si on essaie de suivre la trace.

Toute représentation est par nature simplification du réel que nous projetons sur un plan qui nous est pratique, compte-tenu de notre projet et de nos interactions. Notre plus ou moins grande certitude de tenir le réel dans nos représentations peut être gravement démentie par les

faits. Il est curieux de constater alors que certains préfèrent nier le réel plutôt que d'abandonner leur représentation.

Un système d'information est par essence un outil coopératif avec lequel les uns construisent une structure et des règles, d'autres élaborent un logiciel gérant les fonctions, d'autres encore rentrent des données que le système va gérer que d'autres vont utiliser pour leur besoin ou celui de leurs clients, que d'autres enfin vont manager. Faut-il un tableau de bord par catégorie d'acteurs ou a-t-on intérêt à construire un tableau de bord commun pour gérer ce patrimoine que chacun peut valoriser ou éventuellement détruire ? S'il est évident que tout le monde n'a pas besoin de tout savoir, l'essentiel est de trouver la taille du grain de description du système qui reste utile à tous. Chaque catégorie particulière d'acteurs devant évidemment descendre, dans son domaine d'utilisation, à des niveaux de description plus fine du système.

Pour nous, une bonne coopération est une condition nécessaire au fonctionnement sûr d'un système d'information. Elle est également nécessaire pour construire une représentation commune associée au tableau de bord global. Des représentations plus spécialisées, avec des indicateurs correspondants, doivent venir compléter le tableau de bord à la demande de certaines catégories de personnel.

Trouver le bon niveau de description du système et les indicateurs qui fassent sens pour tous sont donc deux tâches essentielles et difficiles.

Trouver les processus à mettre en œuvre pour élaborer une représentation commune utile à tous à partir de représentations individuelles différentes et très spécialisées est à la fois un défi et une nécessité pour réussir ces tâches. Il va falloir beaucoup d'énergie pour endiguer la tendance naturelle des représentations à diverger. Il va falloir partager et mettre en commun beaucoup d'information pour rapprocher les points de vue éloignés. Ne serait-il pas nécessaire de comprendre comment s'élaborent nos représentations pour ensuite, définir et mettre en œuvre un processus de construction adapté à cet objectif ?

Modélisation des processus de construction de nos représentations

Nous partons de la célèbre boucle de la rétroaction qui permet de réaliser des régulations ou des asservissements. Il nous faut partir d'un objectif, un état souhaitable du monde qui n'est pas encore réalisé, un état désiré, parce qu'à nos yeux, il a plus de valeur que l'état actuel ; puis il nous faut connaître l'état réel.

Nous avons donc besoin d'acquérir de **l'information**, c'est à dire de sortir de l'incertitude, comme dirait Claude Shannon. Pour cela on mesure, si c'est possible ou, si la mesure n'est pas possible, on observe, on estime, on écoute, on sent, on touche, on goûte.

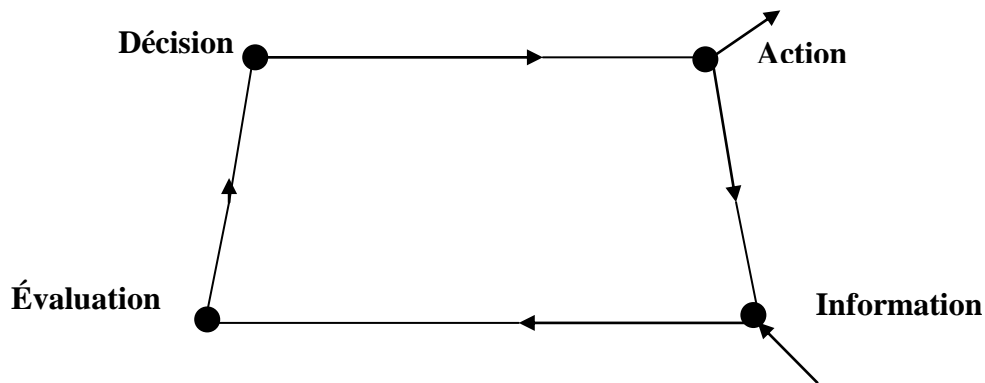
Puis nous devons procéder à **l'évaluation** de l'écart existant entre l'état du monde réel et celui du monde désiré.

Cette différence nous informe et nous aide à prendre une bonne **décision** pour l'action.

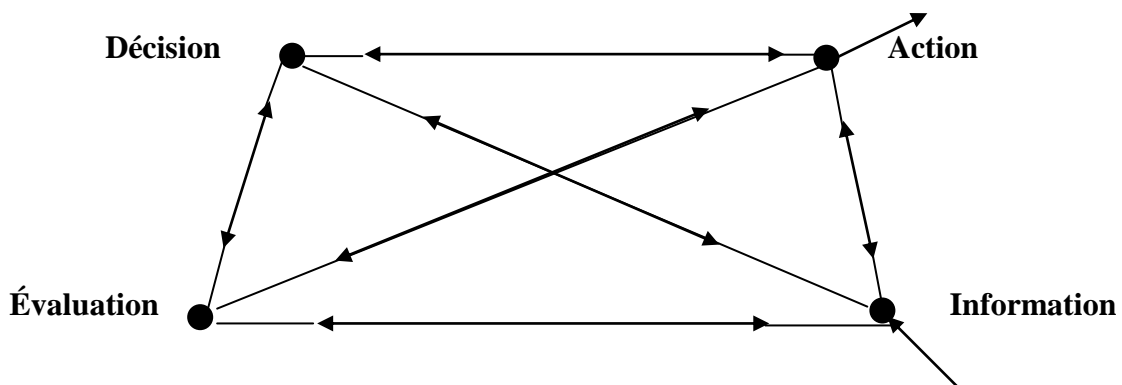
Il suffit alors de passer à **l'action** pour espérer changer l'état du monde et le rapprocher de l'état désiré.

En termes de processus, on distingue :

- l'information,
- l'évaluation qui intervient deux fois (pour définir l'état désiré et pour mesurer l'écart),
- la décision,
- l'action.



Notre premier pas consiste à complexifier ce schéma, en passant de la rétroaction à la récursivité. Les flèches d'orientées qu'elles sont dans la rétroaction vont devenir à double sens et tous les pôles vont se relier.

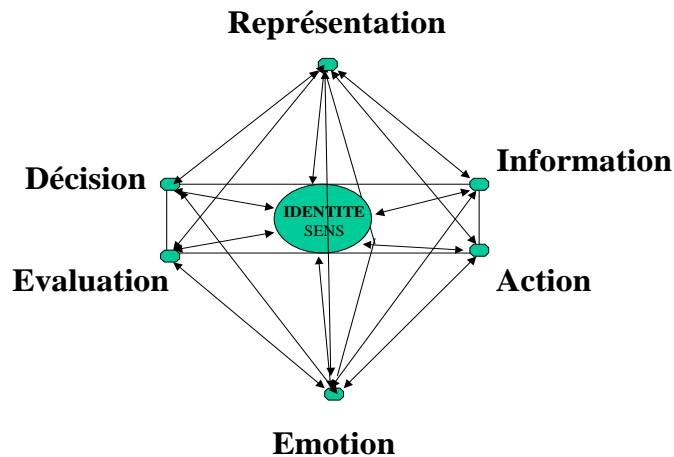


Chacun des quatre pôles peut-être vu comme un puits recevant des trois autres sources ou comme une source émettant vers les trois autres puits.

Prenons l'exemple de la décision qui s'alimente de l'expérience de l'action, des informations récentes et des valeurs mesurées par des critères d'évaluation que la décision cherchera à améliorer dans le cadre des contraintes à satisfaire. Mais la décision peut aussi être vue comme une source qui émet pour alimenter l'action, produit de l'information en induisant des changements et définit des préférences dans les valeurs.

Notre deuxième pas consiste à remarquer que l'être humain, lorsqu'il vit, ne peut s'empêcher d'une part, de ressentir des **émotions** qu'il ne décide pas mais subit, d'autre part de construire

des **représentations** du monde à partir des informations qu'il détient, des actions qu'il réalise, des valeurs qui sont les siennes, des décisions et des engagements qu'il a pris et des émotions qu'il a ressenties. Ce que nous traduisons sous la forme de deux émergences polaires, l'une vers le haut – la représentation-, l'autre vers le bas –l'émotion- ce qui forme un diamant.



Gilles le Cardinal, UTC, COSTECH

-Diamant des processus de la cognition-

Émotion et représentation elles aussi peuvent être des sources ou des puits.

Ainsi, nos représentations s'alimentent-elles en information qui est mise en mots, puis en concepts, parfois en symboles, en action qui se transforme progressivement en procédures, modèles et théories, en décision qui s'organise en tactique, stratégie et politique, en évaluation qui fixe valeurs, critères, indicateurs, puis tableau de bord, en émotion qui devient ressentis, sentiments, sensibilité. Voilà un réseau récursif de processus élémentaires dont nous décrivons les interactions mutuelles.

Parmi ces six processus, nous pouvons proposer un ordre en fonction d'un critère : le caractère plus ou moins compétitif de ces processus chez deux acteurs différents ;

- Notre façon d'agir cristallise toutes les différences et fait grand problème quand il s'agit de choisir à plusieurs une seule façon de faire.
- Puis nos valeurs nous différencient,
- les décisions que nous prenons ne sont pas identiques et nous y tenons plus qu'à la prune de nos yeux.
- Il en est de même de nos représentations : chacun tient la sienne pour la « vérité vraie », qui ne saurait souffrir la discussion.
- Nos informations, elles, sont parfois contradictoires, le plus souvent simplement différentes, parfois complémentaires.
- C'est au niveau de nos émotions qu'il nous est le plus facile d'accepter des différences ; l'adage populaire « les goûts et les couleurs, ça ne se discute pas » en témoigne.

Comment les nouveaux tableaux de bord de l'entreprise peuvent intégrer la vision systémique.

On a certes besoin de tableaux de bord par objectif mais l'échec de certains tableaux de bord provient de l'absence de vision systémique ! En effet, le management et la cognition nécessite d'inter-relier les différents tableaux de bord possibles afin d'avoir une réelle lisibilité face au monde réel complexe qui nous entoure. La réduction de l'incertitude peut certes faire appel aux outils de l'intelligence économique, le benchmarking, le renseignement sous toutes ses formes mais le pas innovant à franchir consiste à mettre en interaction les processus suivants :

- 1- transfert d'information,
- 2- pilotage d'action,
- 3- prise de décision
- 4- évaluation.

Concernant les représentations :

- ce sont des représentations partielles qui sont elles-mêmes une partie de la représentation du tout. Or, on utilise toujours ces tableaux de bord comme s'ils étaient indépendants les uns des autres. La liaison de ces représentations est indispensable pour une bonne prise de décision, une évaluation clairvoyante, une information objectivée et une action utile et performante.
- le tableau de bord pour l'information consiste par exemple à mieux connaître ses clients et leurs évolutions quantitatives et qualitatives. La même information client ne génère pas la même signification pour un responsable commercial, un responsable de production ou un responsable financier.
- le tableau de bord pour l'action porte sur les routines, les procédures, les tactiques. Quelle tactique doit-on utiliser ? Qu'est-ce que l'entreprise doit faire en priorité ?
- le tableau de bord pour la décision porte sur les poids et la pondération des différents critères retenus et évalués. L'approche multi-critères est indispensable. La recherche d'une solution satisfaisante découle, ici, d'une réelle coopération entre les acteurs concernés.
- le tableau de bord pour l'évaluation porte sur l'appréciation des enjeux et des risques face à un environnement comportant un large spectre d'incertitude.

Quant aux émotions :

- Le tableau de bord des informations ne génère pas les mêmes émotions auprès de chaque acteur de l'entreprise ou son extérieur. Par exemple, l'entreprise observe une chute drastique du nombre de ses clients séduits par un concurrent. Cette nouvelle situation va générer soit une peur plus ou moins grande, selon le type d'acteur. D'autres ne réagiront pas aussi violemment.
- De même, le tableau de bord des décisions pourra mettre en évidence les craintes d'erreur dans la hiérarchisation des priorités et la pondération des critères retenus. Il se peut que la situation soit telle que l'équipe s'oriente vers une décision absurde préconisée par un des leaders du groupe ou ... ne décide pas, pour éviter de se tromper.

Ce dont il faut se rendre compte, c'est que chacun de ces pôles de variables essentielles est à la fois « source » et « puits ». C'est-à-dire que l'émotion peut être le résultat d'un processus de prise de décision et en retour modifier les autres processus. Si ces émotions sont mal gérées, l'action, l'information, la représentation, la communication s'en trouveront affectés.

Il faut donc être attentif aux conditions frontalières de chaque pôle, en particulier lorsque plusieurs protagonistes sont amenés à donner et recevoir du sens à partir d'un tableau de bord commun. Des espaces de négociation sont indispensables à condition que le respect de l'esprit de groupe n'atténue pas une proposition audacieuse innovante.

La granularité des tableaux de bord devient non seulement un sujet central mais elle conditionne les conditions sous-jacentes à la mesure de la performance. Par exemple, l'évolution du cours de la Bourse en temps réel n'a pas le même impact que la même évolution lissée sur une période mensuelle ou semestrielle. L'un des objectifs de la mise en œuvre des tableaux de bord consiste donc à se mettre d'accord sur la granularité des indicateurs et la périodicité de la mesure.

Le deuxième point majeur consiste à définir et à déployer une éthique commune, c'est-à-dire disposer d'un certain nombre de conditions et critères à réunir permettant de différencier l'attrait de la tentation. La frontière entre les attraits du progrès, de la performance et la tentation de dérive, de corruption, de « sabotage », d'inertie, de feinte est fine. Lorsque par exemple, l'individu prend appui sur « le bien commun » pour servir « ses biens particuliers », il y a dérive. Dans ce domaine, la volonté de construire une démarche normative valable pour tous et dans tous les cas débouche sur des échecs. Seul le groupe, et lui seul, doit se mettre d'accord pour définir les critères de distinction entre les attraits et les tentations. C'est ainsi que peut se construire l'éthique relationnelle du projet commun : ainsi, chacun pourra apprendre à distinguer entre les comportements coopératifs à adopter et les comportements opportunistes ou individualistes à éviter.

3. La méthode PAT-Miroir

Interagir fait apparaître Peurs-Attrait-Tentations

Comme nous venons de l'étudier, si donc nous voulons faire converger les représentations d'un groupe de personnes participant à un même réseau, le moyen le plus sage pour atteindre un consensus est de partir de leurs émotions ou du moins, des représentations qu'ils en ont. Nous pouvons, par exemple, assez facilement admettre que l'autre a des peurs que nous n'avons pas et mettre des mots sur celles que nous ressentons pour les faire connaître.

Les peurs sont les freins à main de tout changement. Pour avancer en voiture, ne faut-il pas desserrer le frein à main ? Pour changer, et c'est ici de représentation dont il s'agit, il sera bon d'identifier les peurs que l'on ressent et de proposer des moyens de les faire baisser. Écouter les peurs des uns et des autres est un puissant levier pour rapprocher les points de vue et créer de l'intercompréhension. Cela constituera donc le premier temps de la méthode.

Des travaux sur le dilemme du prisonnier (1) nous ont permis d'autre part de montrer, qu'en situation d'interaction, tout acteur ressent vis à vis de lui-même, comme vis à vis des autres, trois types de ressentis. Ce que nous avons fait avec les peurs, c'est à dire s'entre-écouter

lorsque nous mettons des mots pour les décrire, nous proposons de le faire également pour nos attraits (ou nos attentes et nos désirs) et nos tentations.

Le mot « tentation », qui est fortement co-noté, peut poser des problèmes de compréhension. Une tentation est une possibilité d'adopter un comportement qui transgresse une norme éthique que la personne ou le groupe s'est donné à lui-même. C'est aussi chercher à gagner, à court terme, au détriment de l'autre. C'est avoir un comportement opportuniste que l'on ne pourra tenir longtemps sans représailles de la part de la victime ou de la justice.

Modalités pratiques

Effectué dans un atelier de créativité en présence des uns et des autres ou à distance en remplissant des listes par écrit, cet inventaire « à la Prévert », des peurs, attraits et tentations possibles constitue un fonds commun de propositions qui décrit au plus près les interactions des acteurs du réseau. Les centaines de phrases émises constituent une représentation langagière des interactions du système.

Nous demandons alors à chacun d'évaluer anonymement l'importance de chaque item, en lui attribuant une note de 0 à 10. Nous en déduisons un classement général par moyenne et écart-type qui constitue une représentation hiérarchique de l'opinion moyenne du groupe. Il se trouve qu'il y a en général beaucoup de sagesse dans ce classement: les propositions importantes et consensuelles arrivent naturellement en tête; les écarts-types importants signalant des désaccords criant dont il est bon de comprendre la signification et l'origine.

De ce classement, nous construisons par « ruissellement et similitude » des registres regroupant les items qui parlent d'un même problème : un petit nombre de thèmes se dégage naturellement et de façon tout à fait consensuelle. Quand un registre contient une dizaine d'items, le groupe est invité à lui donner un nom qui sera discuté jusqu'à arriver à un consensus, ce qui se fait assez facilement, grâce à la réalisation des étapes précédentes.

On a ainsi constitué ce que nous avons appelé les « thèmes incontournables » du système. Cet ensemble joue le rôle de tableau de bord langagier où chaque thème devient alors un indicateur de l'état du système dont le sens est précisé par les quelques dizaines de Peurs-Attrait-Tentations qu'il contient.

Il ne reste plus alors qu'à chercher les moyens pour faire baisser les Peurs et les Tentations et pour atteindre ou faire grandir les Attraits, cela pour construire un programme d'action capitalisant l'expérience de tous. Ceci se fait par ateliers de créativité dans un consensus assez impressionnant et thème par thème. Une centaine de préconisations peuvent être dégagées alors et l'on peut les synthétiser en axes d'action. Cette dizaine d'axes constitue un deuxième tableau de bord, orienté cette fois vers l'action à entreprendre.

Le groupe de travail a ainsi construit deux représentations du système :

- une représentation conceptuelle en thèmes incontournables, issue de la mise en mots et de l'organisation des Peurs, Attraits et Tentations
- une représentation concrète en axes d'actions, structurés par sous-objectifs.

On retrouve ainsi cette double représentation de l'observateur et de l'acteur annoncée au début de notre réflexion. On remarquera que le processus de construction de ces représentations a suivi une trajectoire bien précise dans le diamant.

On part des *émotions* pour en faire une *information* en la mettant en mots, puis on fait l'*évaluation* par une note avant de construire une *représentation* conceptuelle en terme de thèmes incontournables qui seront retravaillés pour en déduire des *décisions* à prendre (préconisations), structurées elles-mêmes en *représentation* pour l'action (en axes), avant de les mettre en action.

Ainsi, un groupe d'acteurs dispose d'une méthode bien balisée, (qui a été implémenté sur ordinateur), ce qui permet une animation assistée qui le conduit à élaborer une double représentation commune du système dans lequel les acteurs travaillent. On est assuré d'une compréhension sûre du tableau de bord ainsi constitué, car les participants ont pris connaissance des items quatre fois :

- lors de l'énoncé, où il s'agit d'une « nouvelle »,
- lors de la notation, dans une optique d'évaluation,
- lors de la constitution des thèmes incontournables, nouvelle représentation transversale du système,
- lors de l'invention des préconisations d'actions possibles.

Cette quadruple répétition constitue une aide réelle à la mémorisation.

De plus les préconisations dont chacun comprend le rôle puisqu'elles sont reliées aux Peurs, Attraites et Tentations qu'elles sont censées améliorer, sont énoncées à deux reprises :

- lors de leur découverte
- lors de leur classement en axes d'action.

Nous n'en espérons pas tant, mais nous avons pu constater lors de plusieurs centaines d'applications que la méthode construisait simultanément chez les participants une culture commune et une confiance interpersonnelle. Le processus de construction du tableau de bord devient alors au moins aussi important que son résultat...Pourquoi se priver alors de tant d'effets bénéfiques ?

Bibliographie :

- De la cécité mentale et de la résilience, Erol Franko in « Du désastre au désir », 20043, l'Harmattan
- La dynamique de la confiance : Gilles Le Cardinal, Jean-François Guyonnet et Bruno Pouzoullic - Dunod 2001.
- La méthode, tomes 1, 2, 3, 4, E. Morin, Seuil
- L'intelligence et la complexité, E. Morin et J-L le Moigne, 1999, l'Harmattan
- Théorie mathématique de la communication, 1975, C. Shannon, Retz, CEDL