

Une méthode pour conduire un changement de façon participative en trois phases: construction du programme d'actions, motivation des acteurs et évaluation du changement opéré.

Gilles le Cardinal, Professeur SIC (Techniques et Sciences de l'Homme)
Jean-François Guyonnet, Enseignant-chercheur en Sécurité des Systèmes

Département TSH
Université de Technologie de Compiègne
Equipe COSTECH (Connaissances, Organisation et Système Technique)
Groupe CRI (Coopération, Risques, Innovation)

Centre Pierre Guillaumat
BP60319
60203 Compiègne cedex France
03 44 23 44 25
gilles.le-cardinal@utc.fr
jean-francois.guyonnet@utc.fr

Mots –clés : méthodologie, changement, management participatif, motivation, évaluation.

Résumé :

L'objectif de cet article est de montrer que, lors d'un projet de changement technologique ou organisationnel, la méthodologie PAT-Miroir, fondée sur le recueil et le traitement des Peurs, Attraites et Tentations de toutes les parties prenantes, peut améliorer, tout en les facilitant, les trois phases importantes que sont : la conception du programme d'actions, la motivation des acteurs et l'évaluation des résultats obtenus. Ainsi, PAT-Miroir peut devenir un atout majeur pour un management réellement participatif qui, d'une part, motive les acteurs en leur permettant d'intervenir pour améliorer le programme d'action et, d'autre part, les associe à l'évaluation des changements, ce qui constitue une véritable formation par retour d'expérience.

Introduction

Recueillir les avis de tous les acteurs d'un projet de changement en vue d'en améliorer la conduite et la sécurité ne fait pas encore l'unanimité. Le projet est ici entendu au sens de l'amélioration ou de la conception d'une installation industrielle, un atelier, une ligne de production, un procédé de fabrication, un produit nouveau ou une organisation. Il y a plusieurs raisons à cette opposition : l'absence de méthodologie efficace pour réaliser le recueil n'est pas la moindre. C'est cette lacune méthodologique qui justifie par des raisons concrètes l'absence de concertation, que nous souhaitons combler, sans nous illusionner sur le fait que l'apport de la méthode ne va pas immédiatement changer cette situation qui a d'autres raisons plus profondes. Nous pensons cependant très utile de lever l'obstacle qui empêche la réflexion sur le changement participatif d'aller plus loin et de montrer tous les bénéfices secondaires de l'application d'une telle méthode.

Dans un article précédent, nous avons défini et justifié la posture de la méthode PAT-Miroir, consistant à recueillir auprès de toutes les parties prenantes d'un projet les peurs, attraits et tentations ressentis comme possibles par les acteurs de ce projet, que ce soit par rapport à eux-mêmes ou par rapport aux autres grands acteurs concernés.

La méthode existe donc depuis 1992 et a déjà été appliquée à plusieurs reprises dans les entreprises, les administrations et les associations

Notre objectif ici est de comprendre pourquoi et comment le recueil de ces Peurs, Attraits et Tentations et les traitements que nous faisons subir à ces données permettent de conduire à définir un nouveau mode de management, intégrant les préoccupations de production, de rentabilité, de qualité, de sécurité, de développement durable. Cette présentation a pour objectif de montrer que ce nouveau mode de management, dit « participatif » permet d'associer toutes les parties prenantes représentant les différentes dimensions du projet, aux trois différentes phases du changement, et non pas seulement à la construction d'un programme d'action comme cela est pratiqué actuellement.

En effet, nous distinguerons, dans un projet de changement, trois étapes où la méthode peut intervenir avec des objectifs bien différents. La première application de cette méthode consiste à faire une analyse participative du projet, de son management et de ses risques par ses acteurs, de manière à déboucher sur un programme d'actions. Les conclusions de cette première démarche débouchent sur une seconde étape qui consiste à

préparer et faciliter la mise en œuvre de ce programme de changement par la motivation des acteurs à la mise en œuvre du programme d'actions qui est un ressort capital du succès de l'opération. La motivation obtenue ainsi est d'autant plus forte et efficace que les acteurs de la mise en œuvre du programme ont participé à la première phase. La méthode peut aussi être appliquée directement au niveau de cette étape de recherche de motivation au changement, même si le programme d'action a déjà été défini en haut lieu, à condition de prendre en compte les Peurs, les Attraits et les Tentations des acteurs, cette fois par rapport à ce programme, pour y apporter les modifications et les améliorations qu'ils proposent. La troisième étape consiste à faire participer les acteurs à l'évaluation de l'efficacité réelle du programme d'action, une fois sa mise en œuvre effectuée. Il s'agit alors de répondre à la question : le jeu en valait-il la chandelle ?

Ainsi, cette méthode permet-elle la participation de tous aux trois problèmes que pose la conduite d'un changement :

- en produisant une analyse participative qui débouche sur un programme d'actions consensuel,
- en soumettant à la réflexion de tous les acteurs le programme d'actions pour qu'il soit amélioré, ce qui accroît leur motivation au passage à l'acte,
- en faisant évaluer, par les acteurs du changement eux-mêmes, les améliorations obtenues.

Ces trois étapes font penser à la boucle de l'automatique :

1. On élabore un projet souhaité à partir d'une situation initiale perçue comme devant être améliorée.
2. On construit les moyens qui permettent de réduire l'écart constaté : c'est le programme d'action.
3. On s'assure de la faisabilité et de l'opérationnalité de ce qui a été pensé et conçu collectivement, en réfléchissant aux moyens de faciliter la mise en application du programme d'actions, ce qui va motiver le passage à l'acte.
4. On évalue enfin les avantages de ce qui a été réalisé, les soucis qui demeurent et qui peuvent être apparus après coup, les tentations qui subsistent de « by-passer » ce qui a été mis en place, de manière à opérer un réajustement final des moyens, des précautions et des règles du programme d'actions.

Cette démarche constitue un retour d'expérience où chacun peut gagner en compétences et en compréhension des difficultés rencontrées.

1. Analyse participative, associant tous les acteurs, d'un projet, de son management et de ses risques.

Quand on formule une proposition consistant à associer les parties prenantes à toutes les phases d'un projet, les questions qui viennent immédiatement en tête sont les suivantes :

- *Pourquoi associer tous les acteurs à une analyse des multiples aspects techniques qui n'intéressent que les spécialistes ? N'est-ce pas une perte de temps ?*
- *Pourquoi une analyse participative, alors que nous savons parfaitement réaliser des analyses objectives en mettant en jeu les experts de la technique constituant le projet ? N'est-il pas plus professionnel de travailler seulement avec les experts ?*

Dans un premier temps, il semble donc qu'il y a perte de temps et qu'il s'agit d'un travail supplémentaire ne remplaçant en rien la démarche classique mais, au contraire, venant l'alourdir, sans objectifs nouveaux. Accordons-nous tout de suite sur le fait qu'il s'agit d'un travail complémentaire qui ne remplace en rien la démarche classique. Evidemment, car si celle-ci était toujours suffisante, notre proposition tomberait d'elle-même. Mais, malheureusement pour les managers, et pour la pertinence de leur démarche, l'analyse objective et ses techniques éprouvées (décomposition du projet en fonctions, puis en tâches, rationalisation des processus de management, analyse scientifique des risques et études de dangers) ne répondent pas totalement à la complexité du réel. Dès que l'humain intervient, tout se complexifie. La technique peut, certes, poser des problèmes compliqués, mais il existe le plus souvent un expert, spécialiste du problème, qui connaît une méthode éprouvée qu'il va mettre en œuvre afin de proposer une solution que le management pourra immédiatement appliquer pour sa résolution. Le coût de l'intervention ne fait généralement pas obstacle, puisqu'un problème vital est résolu. Le plus souvent, plus c'est cher, plus c'est sérieux et le spécialiste verra alors son expertise reconnue et confirmée...

Mais, quand ce que l'on a coutume de nommer le facteur humain et organisationnel intervient, alors les problèmes changent de nature : de compliqués, ils deviennent complexes, comme nous le fait remarquer E.Morin. Ce qui les caractérise dans ce cas, c'est qu'il n'existe pas de solution préexistante éprouvée et transposable. En ce cas, même le meilleur des experts sera incapable de reconnaître toutes les dimensions du problème et les interactions qui s'y exercent. Si, malgré tout, on fait appel à un expert, celui-ci va extraire du problème complexe un problème compliqué pour le faire rentrer dans son domaine d'expertise. S'il n'en

trouve pas, il en inventera un pour convaincre qu'il a la clé de toutes vos difficultés... Après avoir décrit la solution au problème qu'il a extrait ou inventé, l'expert ne cherchera pas à savoir si le problème initial est véritablement résolu, parce qu'il sait pertinemment que la solution proposée ne résout pas la situation et peut même l'empirer.

Pour résoudre un problème complexe, la clé est de faire travailler ensemble toutes les parties prenantes pour construire une représentation commune du système qui porte la situation et sa complexité en question, comme le souligne M-R Boudarel. Ce travail est très difficile à réaliser et à réussir ; en effet, les protagonistes appartiennent à des disciplines, des métiers, des services, des départements, parfois même des entreprises et des cultures différentes. Chacun a donc une vision personnelle, partielle et souvent partielle de la situation ; alors comment les réunir et les faire communiquer de façon efficace, pour travailler ensemble ? N'est-ce pas mission impossible ?

C'est ce travail coopératif complexe que permet de faciliter la méthode PAT-Miroir. Il serait contre-productif d'utiliser ce genre de méthode pour un problème compliqué, d'autant plus que l'expert compétent ne fait peut-être pas partie de l'équipe. On ne résout pas une équation compliquée, en augmentant le nombre de participants, il suffit d'un bon mathématicien du domaine, de même, qu'il serait contre-productif de chercher un expert pour résoudre un problème complexe.

L'enchevêtrement de problèmes simples (que tout le monde peut résoudre mais qu'on peut oublier de traiter s'ils n'ont pas été clairement identifiés), de problèmes compliqués (qui nécessitent chacun un expert précis) et de problèmes complexes forme un problème qu'on qualifie d'épineux, un « mess », comme l'appelle J-L Le Moigne. L'idéal serait de pouvoir décomposer le problème épineux dans ses composantes simples, compliquées, complexes. Une personne, même aux compétences étendues, fût-elle le manager, ne peut faire seule un tel travail, car elle ne peut pas appréhender toutes les dimensions du problème à la fois, ni en connaître les multiples détails, interprétations, tours de main, routines, contraintes, habitudes qui s'exercent sur le terrain. Seul un groupe d'acteurs peut le faire, à condition d'être représentatif de toutes les dimensions du problème et de réunir les différents niveaux hiérarchiques, les différents métiers, les différents langages pour qu'aucun point de vue ne soit négligé. Trop de managers, à ce stade de la réflexion, auront déjà refusé dans leur tête cette proposition, rejetant du même coup la seule solution adaptée à leurs difficultés.

Nous proposons une méthode qui risque, par certains aspects, de les choquer par sa nouveauté ou parce qu'elle transgresse, à leurs yeux, certaines règles sacro-saintes du management auxquelles ils sont attachés.

Le premier élargissement que nous opérons qui peut être interprété comme une « transgression », est d'ouvrir, de façon très prudente et contrôlée, une issue à la subjectivité. Nous demandons en effet aux acteurs du projet de dire ce qu'ils ressentent subjectivement, en réponse à trois questions : quels sont, d'après vous :

- les peurs possibles liées au problème traité ?
- les attraits possibles liés à la résolution de ce problème ?
- les tentations possibles liées aux comportements de transgression ?

On perçoit déjà l'objection... « Vous ouvrez la boîte de Pandore et vous ne saurez plus refermer le couvercle. On est parti pour vivre le bureau des lamentations et des pleurs, mieux vaut arrêter tout de suite la démonstration ! »

Accordons-nous un délai pour éviter un jugement intempestif : Sachez que, depuis 20 ans, nous avons mené près de 500 applications avec retours d'expériences très majoritairement positifs. Cela mérite un peu de patience !

Nous n'ignorons pas les risques de cette phase de construction d'un programme d'action par les acteurs du projet ; nous l'avons sécurisée par trois précautions :

- La première est l'emploi du mot « possible ». Nous ne demandons pas d'exprimer les peurs, attraits et tentations « réels », mais d'imaginer et d'admettre les peurs, attraits et tentations qui sont « possibles » : parmi ces possibles, bien sûr, on trouvera ceux qui sont réels, pour 95% d'entre eux, d'après notre expérience, ce qui constitue une base de données précieuse, mais les 5% restants sont aussi d'une importance capitale. En effet, on y trouve pêle-mêle fantasmes, bruits de couloirs, rumeurs et quelques idées pertinentes venues d'esprits imaginatifs, qui savent anticiper un événement rare, non encore advenu, mais très important à prendre en compte. Le « possible » indique qu'on ne demande pas aux acteurs de justifier leur idée, mais de libérer la parole et l'imagination. Reste la question de retrouver l'idée utile et innovante dans une masse de propositions. Nous verrons plus loin comment le faire.
- La seconde précaution consiste à préciser le domaine étudié, soit en interactions

précises (entre deux services, métiers, disciplines, entreprises) que l'on traitera l'une après l'autre, soit en domaines d'activités ou de techniques (ex : le circuit de refroidissement, l'agitateur, l'introduction des réactifs, le matériel de sécurité, la qualité des matières premières, les mesures du labo...) que l'on traitera successivement. Une personne a vite fait l'inventaire des PAT possibles dans sa tête et peut donc, après les avoir énoncés, être à l'écoute des autres participants et bénéficier ainsi de la diversité des idées du groupe, toujours étonnante pour celui qui découvre cette façon de travailler la première fois.

- La troisième précaution consiste à retenir le jugement porté sur ce que disent les autres, en adoptant les règles d'un atelier de créativité : pas de censure, pas d'autocensure, pas de jugement ni de justification, pas de logique obligatoire dans l'énoncé des idées. On « pille » les idées des autres, on rebondit sur elles. Le but recherché est de tendre vers l'exhaustivité dont on sait bien qu'elle est, en réalité, inatteignable.

A l'usage, la méthode s'avère rapide et efficace pour rassembler en un minimum de temps ce qu'il y a dans les esprits des participants, sous forme de phrases courtes, décrivant et découpant les différents aspects du problème, comme les pièces d'un puzzle.

Le jugement de valeur et le tri de ce qui a été énoncé pendant la phase de créativité sont reportés à la phase suivante. Evaluation et tri s'opèrent individuellement et anonymement, sous forme d'une note de 0 à 10 que chacun attribue à chaque énoncé des PAT, (appelé item), suivant l'importance que chaque acteur lui accorde pour contribuer à la compréhension et à la résolution du problème. Une moyenne de ces notes permet de construire un classement général des items, correspondant à l'avis du groupe dont on peut constater alors la sagesse.

La méthode de recueil des PAT permet ainsi de trouver une solution satisfaisante au dilemme suivant : Faut-il écouter et faire confiance ou bien ne pas écouter, donc finalement mépriser les dires des acteurs du projet ? En effet, le manager justifie souvent la non-prise en compte des avis de certains acteurs par le fait qu'il n'existait pas de méthode efficace pour le faire, ce qui revenait finalement à s'habituer à ne pas prendre en compte leur compétence, leur expérience, ni tout leurs potentiels d'analyse.

Un tel recueil méthodique permet enfin de reconnaître à chaque acteur du projet un domaine d'expertise qui lui est propre et dont il faudra tenir compte pour inventer une solution satisfaisante aux problèmes complexes posés par la conduite participative d'un changement nécessaire pour réaliser un projet

Mais, pourquoi ces trois questions seulement?

Il existe beaucoup de méthodes d'aide au changement comme, par exemple, la méthode SWOT¹ (Strength, Weakness, Opportunity, Threat –Force, Faiblesse, Opportunité, Menace) qui, elle, en compte quatre.

Nous avons déjà répondu sur le plan théorique à cette question dans l'ouvrage « *La dynamique de la confiance*² ». Ces trois questions proviennent de la définition de l'unité d'interdépendance. Interdépendance qui donne invariablement lieu, chez les acteurs concernés, à des Peurs, des Attraits et des Tentations. Chaque triplet P-A-T constitue un dilemme potentiel, issu d'une dialogique qui traverse le système en projet. La méthode SWOT n'examine que deux dialogiques : force/faiblesse, opportunité/menace ; la méthode PAT-Miroir, elle, permet d'identifier (presque) toutes les dialogiques cachées qui sont à l'œuvre dans la situation étudiée.

A cette réponse théorique, nous voudrions ajouter une réponse pragmatique :

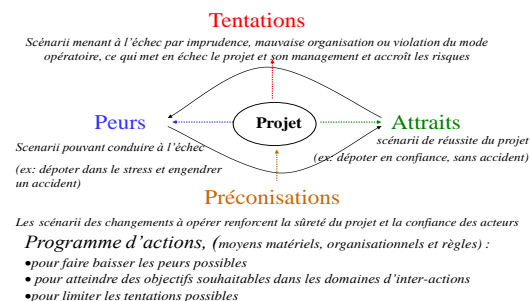


Figure 1. Analyse participative du projet, de changement débouchant sur un programme d'actions

- Les peurs ressenties par les acteurs et jugées importantes par une majorité d'entre eux amènent le groupe à construire une image négative du projet, des scénarii mettant en relief toutes les difficultés possibles et réalistes et toutes les sources de dangers qui peuvent conduire à l'échec.

- Les attraits montrent, au contraire, une image positive du projet et mettent en évidence des scénarii avec toutes sortes d'avantages, de bénéfiques ainsi que les conséquences favorables du succès du projet.
- Les tentations, quant à elles, montrent les différents comportements inadaptés, transgressifs qui peuvent faire basculer le projet de la réussite vers l'échec.

En effet, un projet peut être mis facilement en échec à cause de comportements individualistes, opportunistes, inadaptés. Nous découvrons alors qu'il faut travailler tous ensemble pour construire les comportements, les précautions et les règles susceptibles d'empêcher l'échec ou de le transformer en succès. « La critique est facile, dit un dicton populaire, mais l'art est difficile ». C'est ensemble que le groupe-projet sera capable d'élaborer les précautions à prendre, les moyens à mettre en œuvre (techniques et organisationnels) et les règles à faire respecter pour :

- Trouver les préconisations qui vont faire baisser les peurs et protéger des dangers qu'elles signalent
- Prendre les bons moyens et distribuer les responsabilités pour atteindre les objectifs que les attraits mettent en évidence
- Formuler des règles de comportement visant à limiter les tentations qui se révèlent être les plus importantes et les plus néfastes.

Peu à peu, préconisation par préconisation, va se construire un programme d'actions par addition des idées de tous les acteurs, qui tient compte de toutes les compétences, sensibilités, susceptibilités, mais aussi de toutes les contraintes et de tous les objectifs ainsi inventoriés. Parmi les problèmes repérés, peuvent se trouver des problèmes compliqués dont le groupe ne possède pas la solution : ils seront alors délégués à un expert, avec les contraintes associées ; il faudra ensuite vérifier que la solution proposée s'intègre au plan d'action global.

Ainsi, avec cette méthode, on passe du mépris des acteurs à la confiance dans leur expertise³ pour élaborer un programme d'action cohérent, qui répond à la complexité de la situation en allant chercher à l'extérieur du groupe les compétences manquantes en son sein.

¹ Navarre, C. (1997), Grille d'analyse SWOT, Université d'Ottawa

² La dynamique de la confiance, Construire la coopération dans les projets complexes, G. le Cardinal, J-F. Guyonnet, B. Pouzoulic, Dunod, 1997

³ « Du mépris à la confiance », Actes du colloque « *Quels changements de comportement pour maîtriser la complexité* », 7 et 8 décembre 1990, Université de Technologie de Compiègne coordonnés par G. le Cardinal et J-F Guyonnet.

2. Motivation des acteurs et du management à mettre en œuvre un programme d'actions

On conçoit bien que le groupe qui a ainsi élaboré le programme d'action soit motivé pour l'appliquer, puisqu'il en comprend la logique de construction, qu'il est à l'origine de la plupart des solutions proposées et qu'il a vérifié la pertinence de celles issues d'expertises externes demandées à leur initiative. C'est pourquoi il est important que le management ait participé lui-même activement à ce travail; après avoir examiné, chiffré le programme d'actions et en avoir déterminé les priorités et les étapes, il aura lui aussi à cœur de le mettre en pratique, après l'avoir reformulé, filtré et rendu réaliste sur le plan financier. Le manager garde donc son pouvoir de décideur, pouvoir qui bénéficie maintenant d'une préparation de la décision très participative, au plus proche du terrain. Il a donné un lieu de paroles, pour recueillir l'expertise de toutes les parties prenantes, redonnant ainsi du jeu dans les engrenages de l'organisation, comme disait Crozier, sans perdre son pouvoir de prendre les décisions définitives, qu'il devra cependant justifier devant le groupe de travail.

A ce niveau, deux raisons expliquent qu'une nouvelle application de la méthode soit bénéfique :

- tous les acteurs du projet n'ont peut être pas pu participer au groupe de travail, mais seulement quelques représentants bien choisis. Or, tout le monde aura à mettre en œuvre ce programme d'action ; il est donc très important de motiver les absents.
- Parfois, le programme d'action a été si bien modifié en haut lieu que les acteurs du projet ne le reconnaissent plus... Ils ont alors besoin de s'approprier le programme tel qu'il est maintenant proposé par l'équipe de direction. Parfois, il arrive que le programme d'action ait été élaboré par la direction, sans recours à une méthode de concertation. Il est alors seulement transmis à un groupe de travail pour validation avant mise en œuvre. On sait alors le degré de méfiance des acteurs de terrain face aux changements qu'on leur demande d'opérer, lorsqu'ils ont été élaborés par le haut. On connaît aussi la formidable capacité d'inertie d'un groupe non convaincu quand il s'agit de passer à l'acte, si l'obligation de changer ne devient pas plaisir de changer, comme le dit F. Kourilsky... La méthode peut alors servir une nouvelle fois dans le double but de s'approprier le programme d'action et aussi de le modifier dans les détails, de manière à faciliter son application par intégration des remarques, savoirs, et savoir-faire du terrain. Le programme d'action va prendre alors la place que tenait le projet dans la première étape, c'est à dire au centre du dispositif.

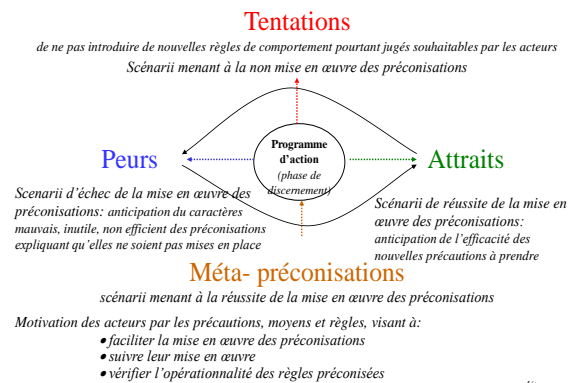


Figure 2 : Motivation des acteurs et du management à mettre en œuvre le programme d'actions

On va interroger le groupe sur les ressentis concernant les peurs, attraites et tentations qui naissent en eux face au programme d'actions.

➤ Les peurs ressenties vont mettre en lumière les difficultés ou les sources de blocages non prises en compte dans le programme et pour lesquelles il s'agit de trouver des parades et des précautions supplémentaires.

- Des preuves de l'efficacité de certains changements dont la justification n'est pas comprise
- Des moyens supplémentaires à prévoir pour mener à bien l'action demandée jusqu'à son terme.

➤ Les attraites ressenties constituent alors un argumentaire convaincant les plus sceptiques du bien-fondé des changements, en détaillant les avantages, et peuvent donner des idées facilitant la mise en œuvre des moyens prévus par leur responsable respectif et amplifiant encore leurs effets bénéfiques, par des connections nouvelles et favorables.

➤ Les tentations de ne pas mettre en œuvre les précautions et les moyens prévus dans le programme vont permettre d'attirer particulièrement l'attention des acteurs sur les omissions, les blocages ou les transgressions les plus critiques. On en déduira la nécessité de renforcer les explications et le contrôle des points ainsi repérés comme particulièrement fragiles.

L'application de la méthode PAT-Miroir à ce stade permet de sortir du dilemme de la résistance au changement que l'on constate dans toutes les organisations obligées de se restructurer ou d'améliorer ses performances. H. Serieyx et I. Orgogozo montrent que l'encouragement des idées et des initiatives de la base sont susceptibles de changer le changement. Dans ce cas, la méthode PAT facilite le passage d'une situation pouvant devenir un désastre si rien ne change, au désir de

mettre en œuvre un programme de progrès⁴. Elle aboutit à un mode d'emploi facilitant la mise en œuvre du programme d'actions, tout en y apportant les modifications jugées indispensables. Ce faisant, les acteurs se sont approprié le changement, y ont apporté des modifications utiles qui peuvent être déterminantes pour sa réussite. Même s'il a été conçu par le management, le programme d'actions peut ainsi intégrer le besoin des acteurs, car ils ont pu y injecter leur expérience et leur compétence, réduisant les points de blocage prévisibles, ainsi que les déviations jugées les plus probables.

3. Evaluation de l'efficacité réelle du programme d'actions après sa mise en œuvre

Rares sont les cas où les acteurs sont félicités pour leur contribution à la réussite d'un processus de changement. Encore plus rares sont les cas où les acteurs du changement sont étroitement associés à l'évaluation de l'efficacité des moyens mis en œuvre et des progrès effectivement obtenus grâce au changement. Le management a trop peur de nouvelles exigences salariales pour se lancer dans ce type de retour. Le changement est acquis, c'est à la direction d'en évaluer et d'en engranger les bénéfices...

Pourtant, la méthode PAT peut encore intervenir utilement à ce niveau de l'évaluation et constituer pour les acteurs un excellent apprentissage par exploitation optimale du retour d'expérience en prenant conscience des différentes avancées réalisées. Cela peut véritablement être une action de formation et de progrès dans l'entreprise, ainsi qu'une contribution à la constitution d'une nouvelle culture du changement. L'objet de l'étude est, cette fois, le projet modifié et mis en œuvre par le programme d'actions et l'évaluation de ses résultats réels obtenus, par rapport aux résultats espérés.

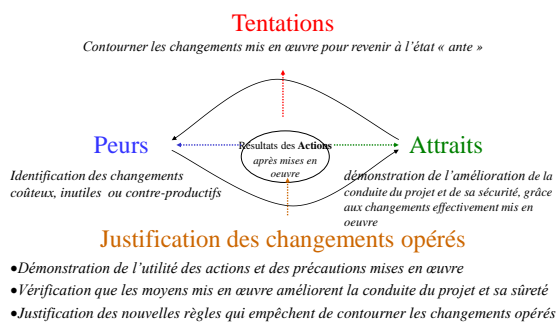


Figure 3. Evaluation de l'efficacité réelle des actions après mise en œuvre

- Les peurs ont ici la signification suivante : certains moyens, précautions et nouvelles règles mis en œuvre n'ont pas donné les résultats escomptés : limitation des dangers perçus, remise en confiance des acteurs. Ils se révèlent inadaptés, coûteux, inutiles voire contre productifs. Certaines peurs font d'autre part apparaître des effets pervers inattendus qu'il faudra essayer de parer après en avoir pris conscience.
- Les attraites permettent de faire l'inventaire des changements aux conséquences favorables, conformes aux prévisions, ou même ayant donné des résultats inattendus, dans le bon sens du terme. Ils constituent une preuve du bien-fondé du programme d'actions, opposable à toutes les critiques, valorisable auprès de la direction et de tous les acteurs du changement.
- Enfin, les tentations expriment ici les changements avortés, rendus inutiles par de nouveaux comportements inadaptés, les possibles contournements des nouveaux dispositifs techniques ou organisationnels et signalent enfin les voies possibles de retour au statut ante. Elles constituent une critique motivée du programme d'actions, tel qu'il a été élaboré et appliqué et, parfois, détourné. De là, de nombreuses conséquences peuvent être tirées pour l'avenir.

De ce travail va résulter une justification des changements opérés par la démonstration des améliorations obtenues dans la conduite et la sécurité du projet. Chaque précaution prise peut alors être justifiée ou non, confirmée ou non, les moyens mis en œuvre validés ou remis en cause et les règles complétées par des annexes ou des modifications améliorant leur pertinence. Tout cela constitue un retour d'expérience irremplaçable, dont on pourra juger de l'effet au prochain changement à concevoir et à mettre en œuvre.

Dans ce dernier cas, la méthode PAT permet de résoudre le dilemme qui consiste à savoir si oui ou non le changement opéré a conduit à une amélioration significative et correspondant aux moyens mis en œuvre et aux attentes des parties prenantes. Son application permet de sortir de l'irréversible qui se serait produit si le programme d'action n'avait pas été mis en œuvre ou n'avait pas eu les résultats escomptés à la mutation organisationnelle opérée à temps et de façon consensuelle⁵.

⁴ Du désastre au désir, coordonné par G. Le Cardinal, 2003, L'Harmattan

⁵ De l'irréversible à la mutation, coordonné par G. Le Cardinal, 2004, UTC

Conclusion

Les trois phases d'un changement où la méthode peut être appliquée correspondent donc à trois temps de l'action qui sont ainsi facilités, justifiés et sécurisés:

- Un temps pour la conception ou la re-conception du programme d'action projet,
- Un temps pour motiver au passage à l'acte,
- Un temps pour l'évaluation des changements opérés

Elle facilite de façon différente les trois étapes en prenant respectivement comme objet d'étude : le projet de changement, le programme d'actions et l'évaluation du changement opéré. A chacun de ces niveaux, qui étaient jusqu'ici l'apanage de la direction, la méthode PAT-Miroir permet d'associer toutes les parties prenantes. Son application a pour effet d'améliorer l'opérationnalité du programme d'action qui intègre mieux les contraintes de terrain, de faire croître la motivation des acteurs à devenir porteurs et responsables du changement et d'améliorer l'évaluation du changement en en faisant une véritable formation par retour d'expérience. Il est évident que si le même groupe participe aux trois étapes en utilisant une même méthode, il ne peut en résulter qu'une pertinence et une cohérence supplémentaires de l'action de progrès envisagée. Le groupe construit en parallèle une culture commune, une compréhension en profondeur du projet. Une véritable communauté de pratique, au sens de Wenger, se fait jour à travers la participation à ce groupe de travail en s'appropriant et en mettant en œuvre une méthode qui facilite l'agrégation des points de vue et des compétences, en vue de réussir un projet devenu véritablement commun.

Bibliographie

- Boudarel, M. R. (2004) *Les vecteurs de l'évolution organisationnelle : communication, confiance et compétence*, Thèse d'habilitation à diriger des recherches - Version préliminaire, Université de Technologie de Compiègne, France, 140 p
- Collerette, P., Delisle, G., Perron, R. (1997) *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Presses de l'Université de Québec, Sainte-Foy, QC (Canada), 173 p.
- Collerette, P., Schneider, R. (1996) *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*, Presses de l'Université de Québec, Sainte-Foy, QC (Canada), 365 p.
- Crozier, M., Friedberg, E (1977) *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris (France), 500 p.
- Kourilsky F., (2004) *Du désir de changer au plaisir de changer, Comprendre et provoquer le changement*, Dunod, Collection Stratégies et Management, Paris, 324 pages
- Lave, J., Wenger, E. (1991) *Situated Learning - Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, New York, NY (United States), 138 p.
- Le Cardinal, G. (1989) *L'homme communique comme unique : modèle systémique de la communication interpersonnelle finalisée*, Thèse pour l'habilitation à diriger des recherches, Université de Technologie de Compiègne, France, 333 p.
- Le Cardinal, G., Guyonnet, J.-F., Pouzoulic, B. (1997) *La dynamique de la confiance*, Éditions Dunod, Paris, 244 p.
- Le Cardinal, G., Guyonnet, J.-F., Pouzoulic, B. (2004) *La coopération durable : Condition nécessaire pour un développement durable*, Séminaire interdisciplinaire sur la cognition : Savoir ce que l'on fait, Université de Technologie de Compiègne (France), p. 76-84.
- Le Cardinal, G., Guyonnet, (2006), *Tissage de trois modélisations permettant d'identifier les dialogiques et de gérer les dilemmes dans un système complexe*, in La Communication Organisationnelle en débat, sous la direction d'A. BOUZON, L'Harmattan.
- Le Cardinal, G., Guyonnet, J.-F., *Le modélisateur, la modélisation, le modèle, dans la recherche-action en Sciences Humaines*, revue Communication et Organisation, (à paraître 2007).
- Le Moigne, J.-L. (1984) *Théorie du système général : Théorie de la modélisation*, 2^e édition, Presses Universitaires de France, 320 p.
- Morin, E., Le Moigne, J.-L. (1999) *L'intelligence de la complexité*, L'Harmattan, Paris (France), 332 p.
- Navarre, C., *Grille d'Analyse Swot*, 1997, Université d'Ottawa
- Sérieyx H., Orgogozo I., (1989); *Changer le changement ; On peut abolir les bureaucraties*, Le Seuil, 217 p.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice – Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, New York, NY (United States), 318 p.