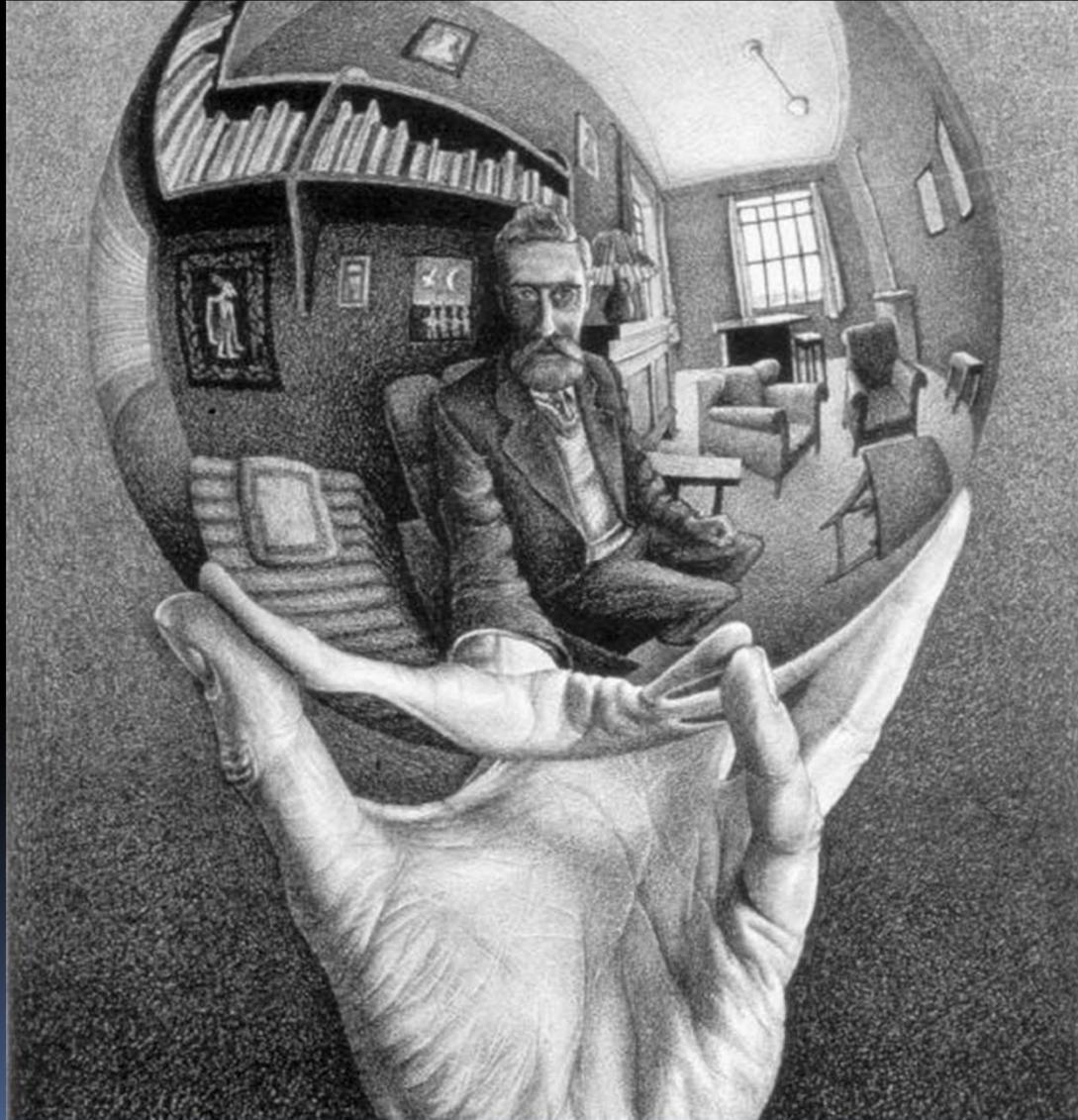


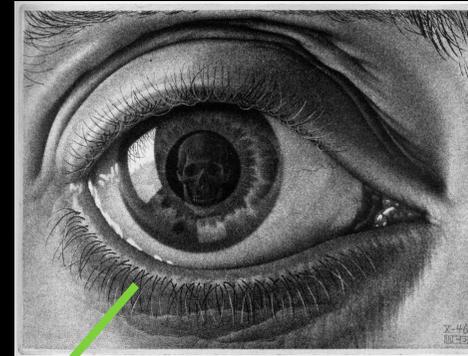
LE PROJET COMME PROCESSUS D'AUTO-ECO-REORGANISATION

On est loin du compte

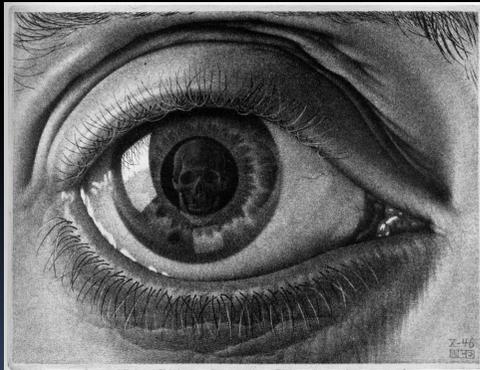
Pascal Roggero
IDETCOM
UT₁-Capitole



Interroger le « regard »



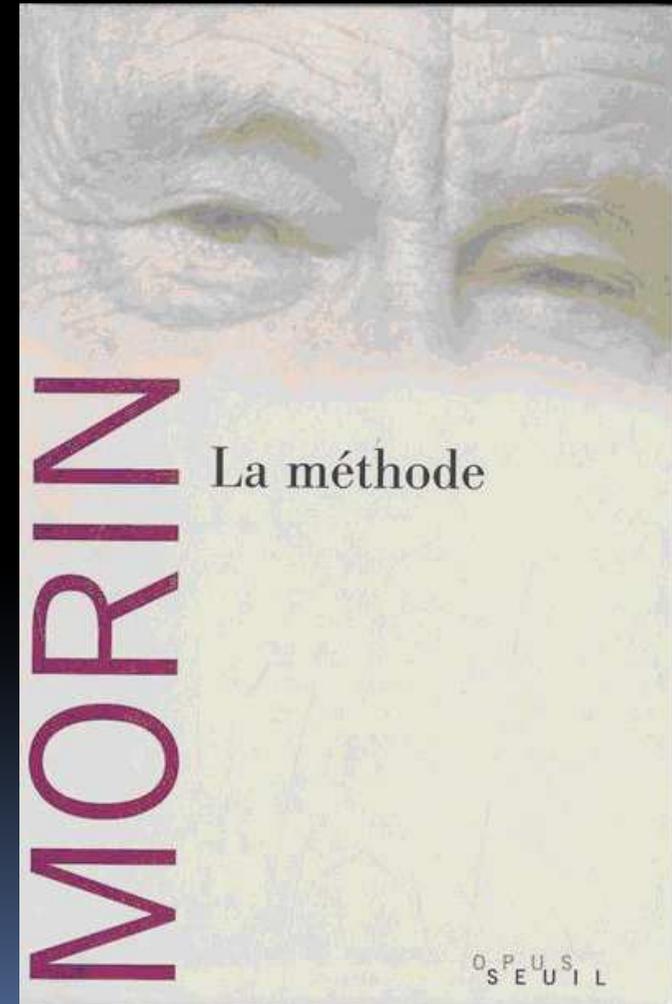
?



X

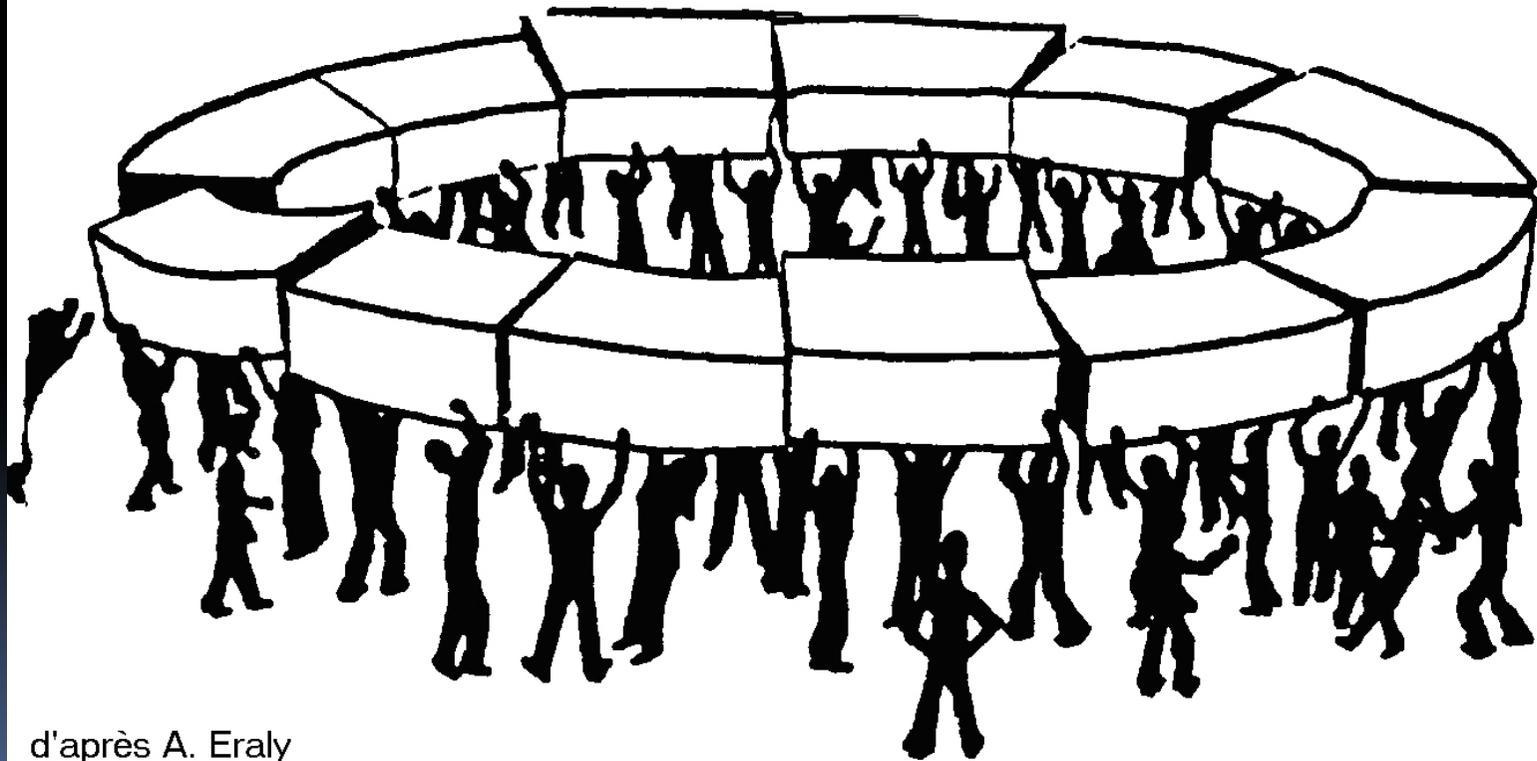
La Méthode le grand œuvre d'Edgar Morin

- **6 tomes plus de 2000 pages**
- **Près de trente ans de rédaction (1977-2004)**
- **Un « livre-monde »**



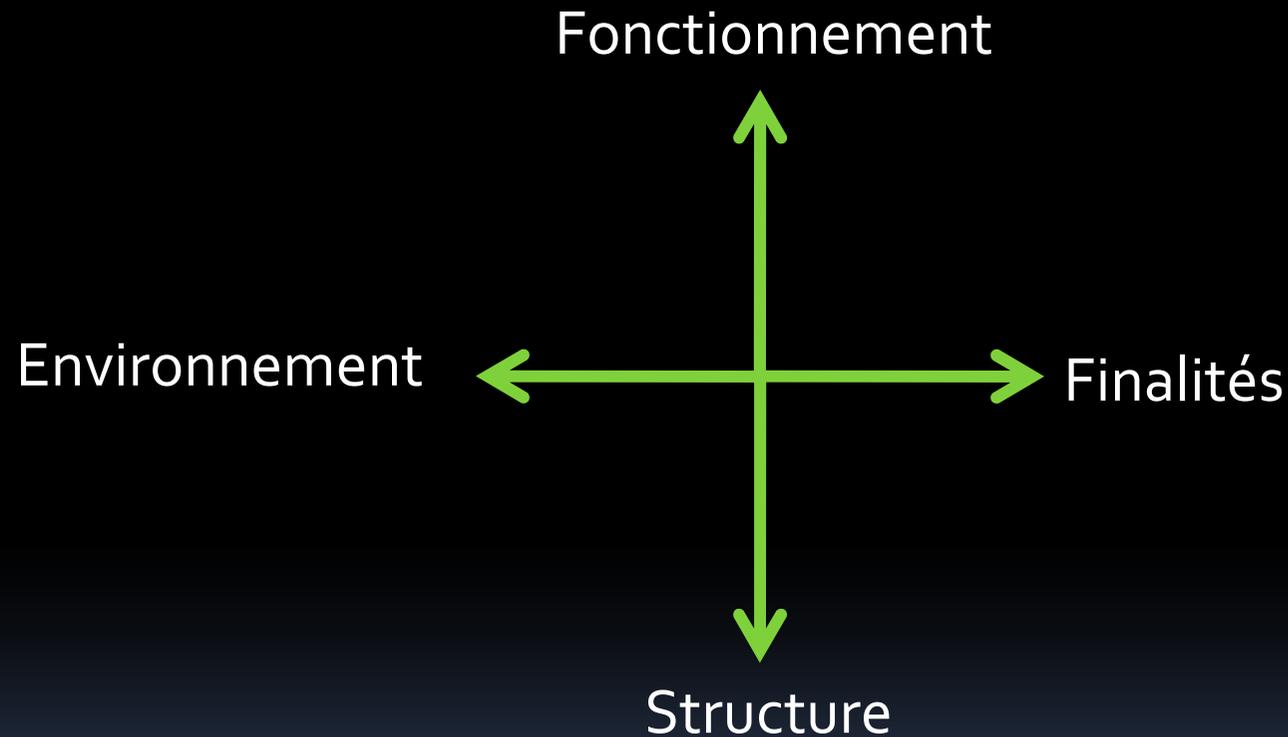
La complexité « est » relationnelle

figure n° 1 Le O d'organisation selon A. Eraly



d'après A. Eraly

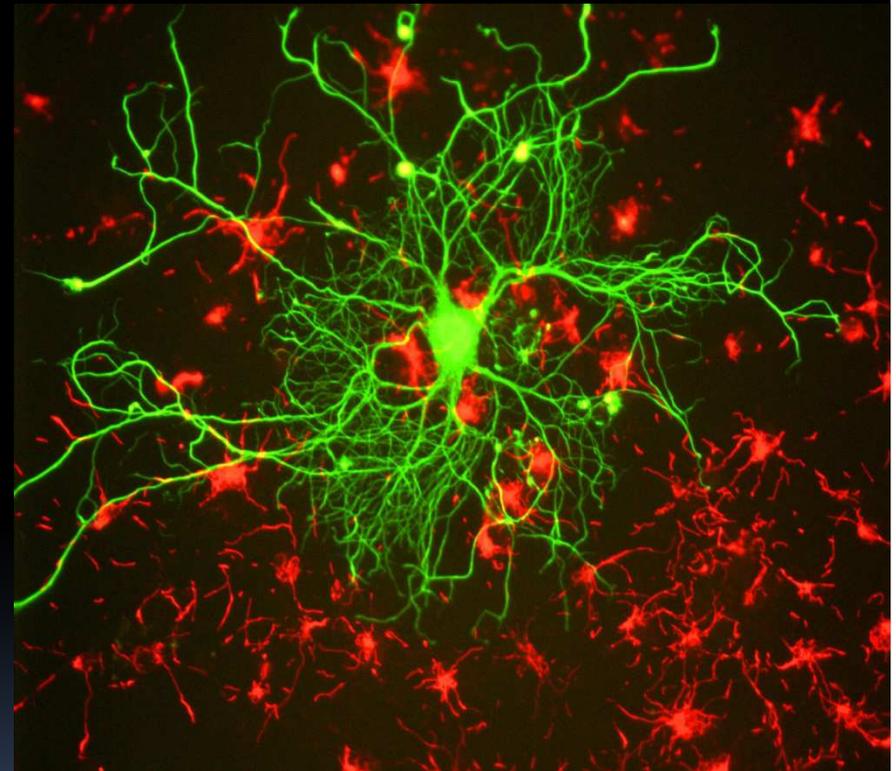
La complexité « est » systémique



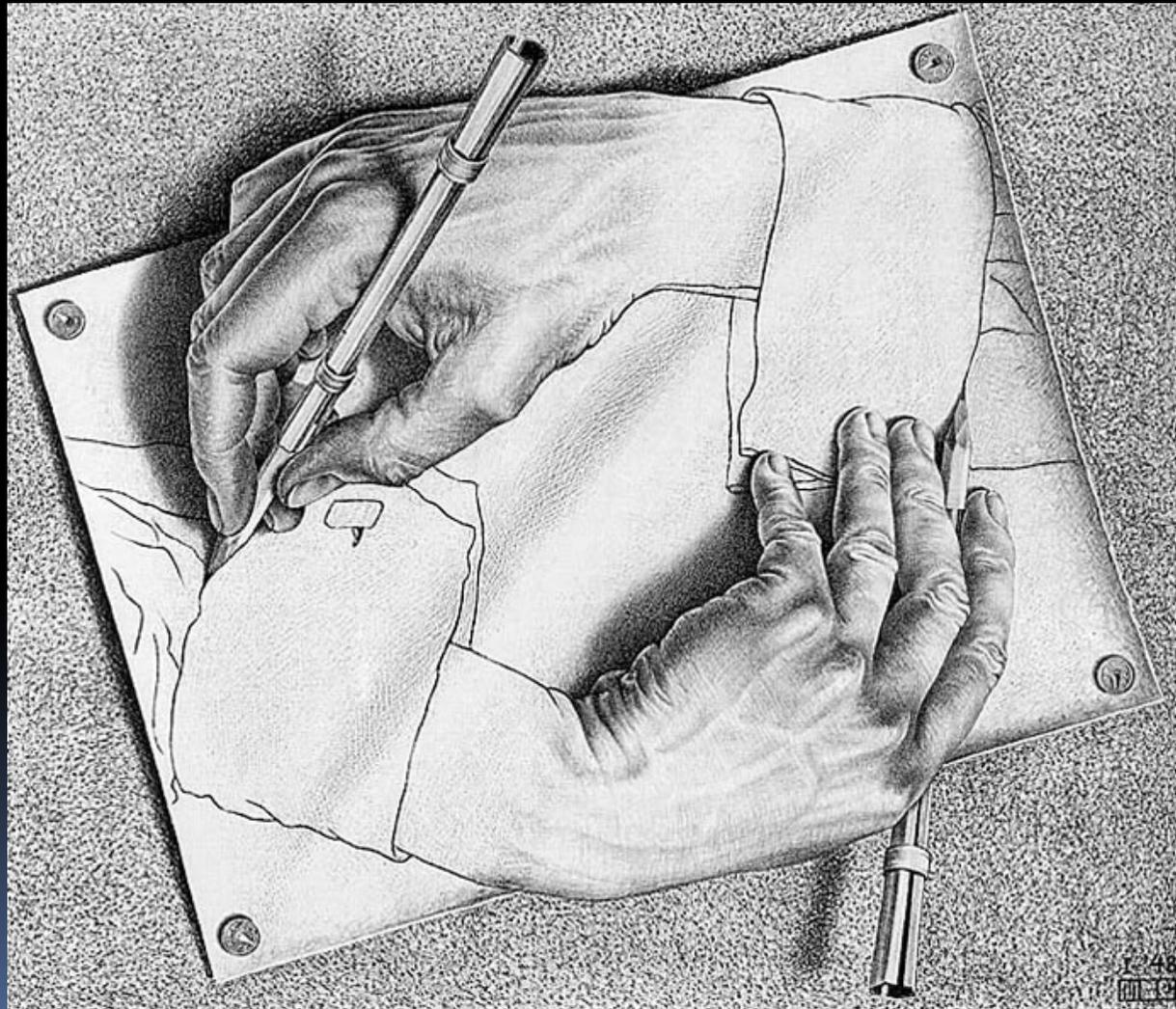
J-L. Le Moigne, La modélisation des systèmes complexes, 1990

La complexité « est » processuelle »

- Elle relève
 - du mouvement,
 - de l'action,
 - de l'interaction,
 - de la rétroaction,
 - de la transaction...



La complexité est récursive



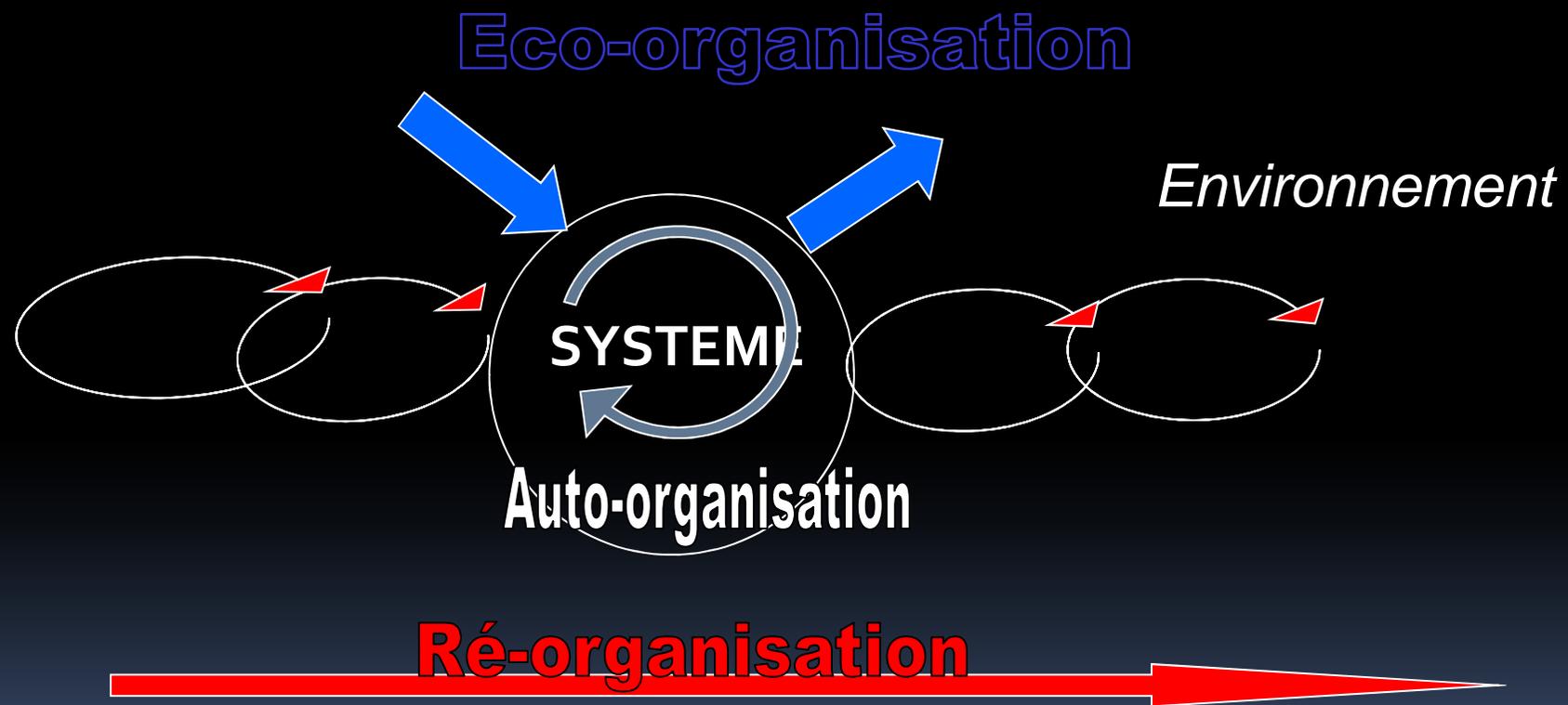
La complexité « est » dialogique

- Une pensée de la contradiction
 - déjà chez le sociologue allemand Simmel
- Notion proche mais différente de la dialectique
- « Logiques antagonistes, concurrentes et complémentaires »
 - L'ordre et désordre
 - L'autonomie et la dépendance
 - L'ouverture et la fermeture, etc.

Des concepts transversaux plus ou moins mobilisables

- Pour représenter des processus
- Pour penser l'émergence
- Pour intégrer la contradiction
- Pour lier le tout et les parties...

La complexité « est » auto-éco-ré-organisationnelle



Ma manière d'aborder la question du projet

- *De la complexité des politiques locales, 2005*
- Modélisation de la ***projectivité*** de l'action, l'une des dimensions de la complexité des politiques avec la ***récurtivité***
- ***Modélisation multi-agents***

Une autre entrée aujourd'hui

- La manière dont les acteurs conçoivent et agissent dans et avec le *projet*
- Quels acteurs ?
- Des cadres dirigeants des collectivités territoriales en France aujourd'hui
- Sont-ils attentifs aux dimensions qu'on peut prêter aux phénomènes que l'observateur caractérise comme complexes ?

Les données mobilisées

- Une centaine de situations « complexes » rencontrées par des cadres dirigeants territoriaux suivant un séminaire « Manager dans la complexité » à l'INET depuis deux ans
- Observation de mises en situation dans un cas pratique de la même centaine de dirigeants
- Comment construisent-ils des réponses à la mise en œuvre d'un projet ?

L'omniprésence du vocable projet

- *« Ce **projet** de mutualisation de services entre la commune et l'interco est d'une grande difficulté. Il dispose d'un fort appui politique mais suscite beaucoup d'opposition des personnels que nous n'avions pas anticipées suffisamment. On en a pour des années de conflits. »*

DGS d'une intercommunalité de 200 000
habitants, novembre 2013

- « *Dans ce **projet**, on me demande de faire coopérer des institutions qui ne le veulent pas. D'ailleurs, je ne suis pas sûr que mon Président qui m'a pourtant confié ce **projet**, souhaite vraiment sa réussite* ».

DGA d'un Conseil général en charge de l'action sociale, novembre 2013

La fortune du vocable projet dans l'action territoriale

- En 2006 le « contrat de *plan* Etat-Région » est devenu le « contrat de *projet* Etat-Région » en France.
- Au-delà, omniprésence du mot « projet » dans l'action publique locale en France.
 - Projet de ville
 - Projet d'agglomération
 - Projet de territoire
 - Projet de collectivité

D'autres étoiles lexicales

- D'autres vocables très usités dans l'action publique locale :
 - Gouvernance
 - Contrat
 - Partenariat Public Privé
 - « Nouveau » management public

Pourquoi une telle fortune lexicale ?

- Changement des représentations de l'action publique locale
 - Modèle plutôt hiérarchique et à dominante hétéronome des collectivités territoriales
 - à un modèle plus hétérarchique et plus autonome
- Décentralisation initiée en 1982
- Enjeux de coordination et de coopération croissants

Donc on peut voir

- le projet comme une forme ou un « instrument » de coordination et de coopération de l'action publique locale
- Aussi bien :
 - entre les collectivités
 - qu'à l'intérieur des collectivités

Le projet est-il perçu comme un processus complexe ?

- Des heuristiques, voire des réflexes, de simplification inconscients
- En phase avec la psychologie cognitive
 - Une posture réaliste
 - Une attitude confirmatoire
 - Une vision restreinte de la situation
 - La bataille des opinions : logique d'affrontement et de coalition

- 
- L'entrée en solution
 - Le biais d'ancrage
 - Non conscience de ces tropismes cognitifs

Dans ma thèse

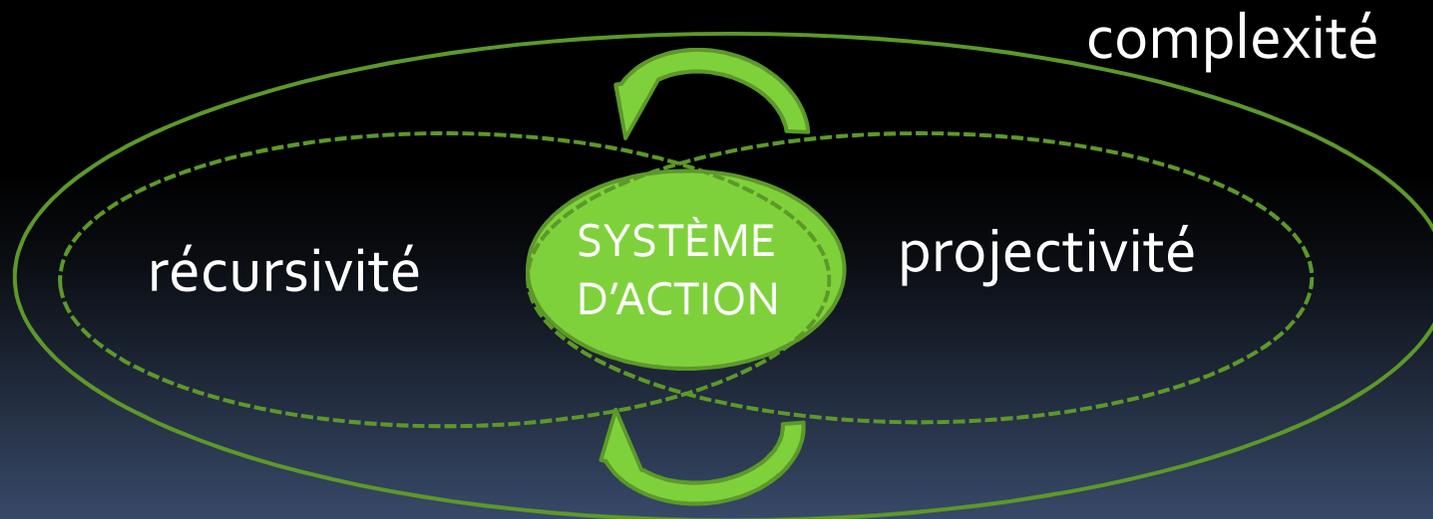
- *représentations et politiques, Partie 2, 1997*
- Etude des politiques municipales notamment de l'enseignement supérieur
- Réflexion à partir de la sociologie de Crozier et Friedberg
- Avec la perspective d'en faire une relecture à partir de la pensée morinienne.

Dans cette perspective

- Je proposais une modélisation des politiques municipales (d'enseignement supérieur)
- Dans le cadre d'une *sociologie de l'action organisée et organisante* prétendant mieux prendre en compte la complexité
- Cela m'amenait à proposer une relecture complexe du concept de système d'action concret

Une modélisation intégrant le projet

- En en faisant une dimension des politiques menées : la *projectivité*, l'autre dimension explorée étant leur *récurtivité*

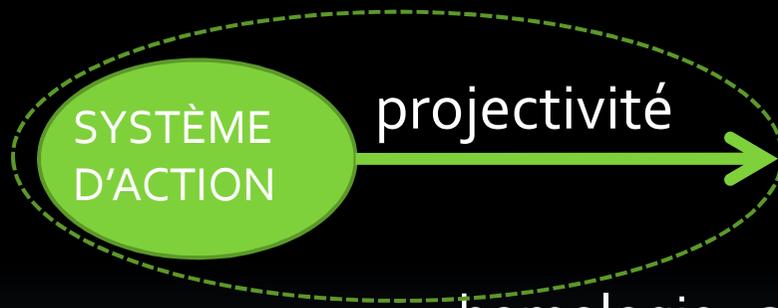


La récursivité

- Rétroaction (information qualité, vitesse)
- Régulation (action modifiée/aux objectifs)
- Adaptation (structure modifiée)
- Régénération (structure transformée)

Une modélisation intégrant le projet

- cadre d'orientation de l'action collective et/ou individuelle
 - finalisation : capacité du système à produire ses propres finalités



- homologie : adéquation entre le système et le projet et l

La projectivité des politiques

■ Autofinalisation

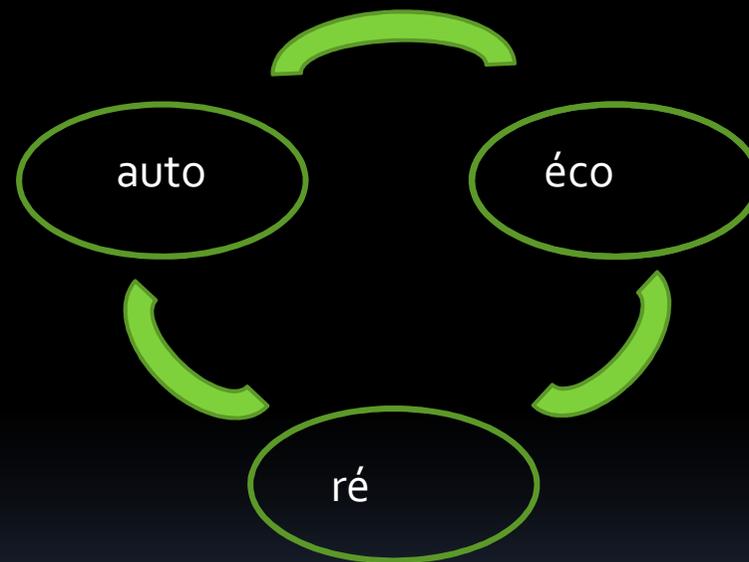
- culture
- ouverture
- présence extérieure

■ Homologie

- connaissance
- prospective
- expression, concertation et décision
- justification

- 
- Auto-éco-réorganisation concept développé par E. Morin dans *la Méthode (t.1 et t.2)*
 - *Dimension relationnelle, processuelle*
présentant
 - *dimensions*
 - *auto-organisation*
 - *éco-organisation*
 - *ré-organisation*

- auto



- Qu'est-ce que fait l'auto-organisation sur l'éco-organisation
 - Évaluation quantitative
 - + d'auto-organisation => + d'éco-organisation
 - Plus un système est autonome plus il est dépendant
 - Plus il est auto-organisé (capacité à se produire : information, conception, mise en œuvre)
 - Plus il est dépendant (a besoin d'apports extérieurs : idées, financements, compétences)

- 
- Qu'est-ce que cela veut dire pour un projet ?
 - Bonnes pratiques ? Les mêmes pour tous, non mais utilité de s'en informer.
 - Un projet auto-organisé