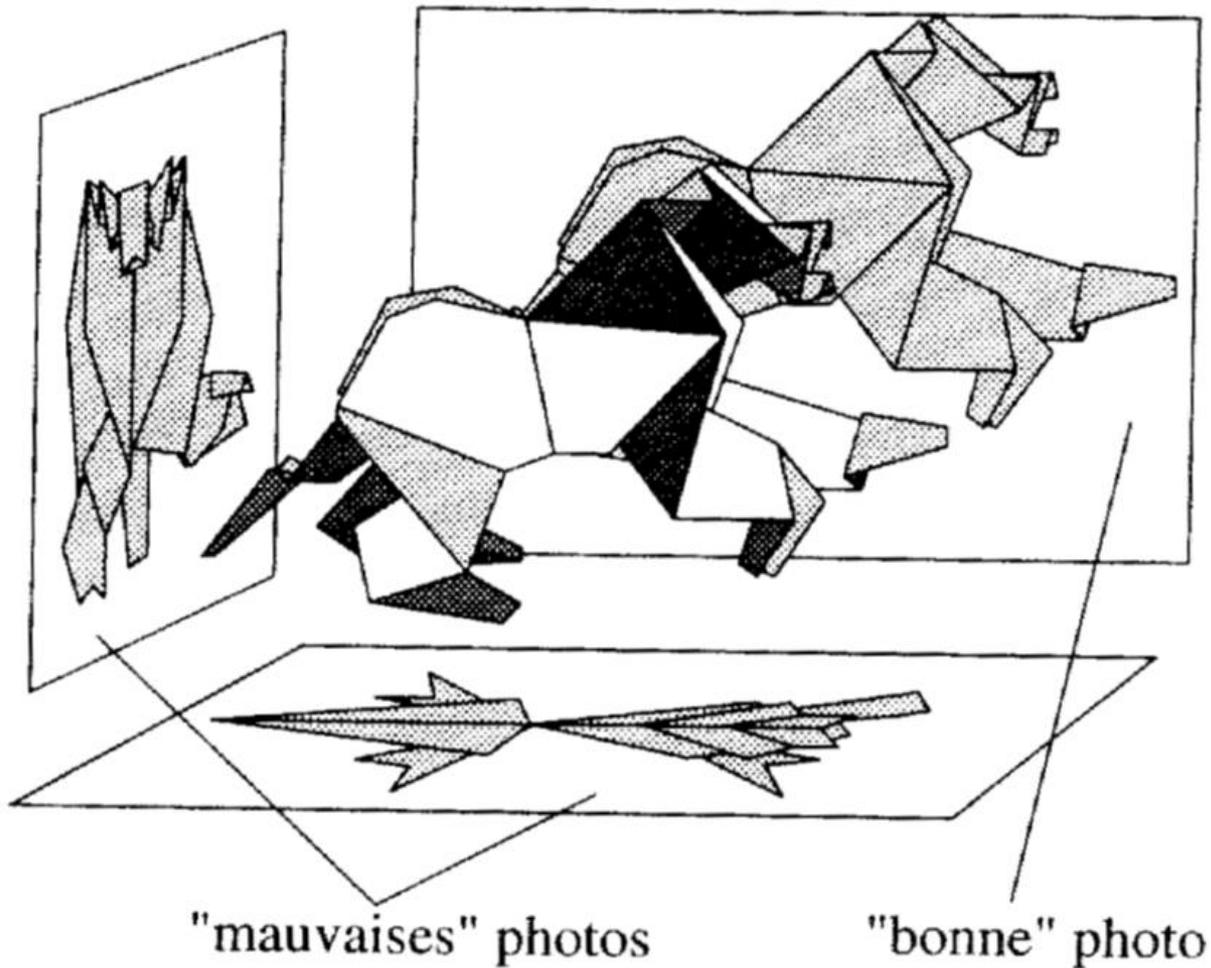


Comprendre le projet dans sa complexité, c'est aujourd'hui développer de nouveaux instruments de pensée

philippe.fleurance@orange.fr

Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP)

Une vision du projet : une question de point de vue !



Le « projet » en tant qu'abstraction

- Constat sur l'existant (cf. partie 1) : de nombreuses prescriptions issues des « projets » et/ou des « planifications » ne sont elles-mêmes rien de plus que des métaphores
 - « l'acteur rationnel se guide sur ses buts finaux et raisonne de façon régressive de l'avenir vers le présent en évaluant par anticipation les conséquences des actions qu'il entreprend sur les buts qu'il poursuit, et remonte des conséquences souhaitées vers les actions qui les produisent »
- Les prescriptions fondées sur des abstractions sont par trop approximatives :
 - Elles ne disent rien sur les contingences et les « détails » concrets et locaux du déroulement du « projet en acte »
- L'activité de l'entraîneur ne consiste-t-elle pas finalement à « planifier l'imprévisible » ?
 - Se donner une intelligibilité pour se rendre capable de remettre en cause sa représentation pour l'ouvrir à de nouvelles informations ou perceptions que l'on n'avait pas prévues dans un premier temps ?

Notre cheminement

- D'une vision positiviste et cognitiviste classique
 - Accompagnées par des choix épistémologiques plus ou moins explicites , les approches du « projet » se sont majoritairement inscrites dans les perspectives représentationalistes de l'information et du contrôle cybernétique de l'action
 - Forte prévalence procédurale (cf. constats 1ere partie)
- A une vision constructiviste et pragmatique
 - à la recherche d'une manière - différente des théories classiques - de penser l'action et la connaissance
 - Centrée sur l'action comme totalité dynamique, émergente, signifiante, donnant lieu à expérience (i.e. modélisation sans division de l'action en une composante « technique », une composante « relationnelle », « mentale », ... et autres segmentations à priori)
 - un point de vue construit autour de réflexions sur les pratiques incorporées, socialement inscrites et culturellement située.
- Qui conduit au paradigme de la complexité
 - S'attache notamment à comprendre l'émergence de phénomènes, c'est-à-dire à comprendre comment les interactions et les rétroactions qui relient les éléments d'un système s'organisent en son sein, face à l'environnement et dans le temps, de telle sorte que le système présente des qualités particulières que l'on qualifiera d'émergentes.
 - Les questions qui peuvent servir à appréhender un système (Le Moigne, 1995) : « dire la finalité - dire la «clôture opérationnelle» - définir les actions à conduire - définir les interactions - prévoir les évolutions du système »

Le projet/planification comme stratégie de coopération ?

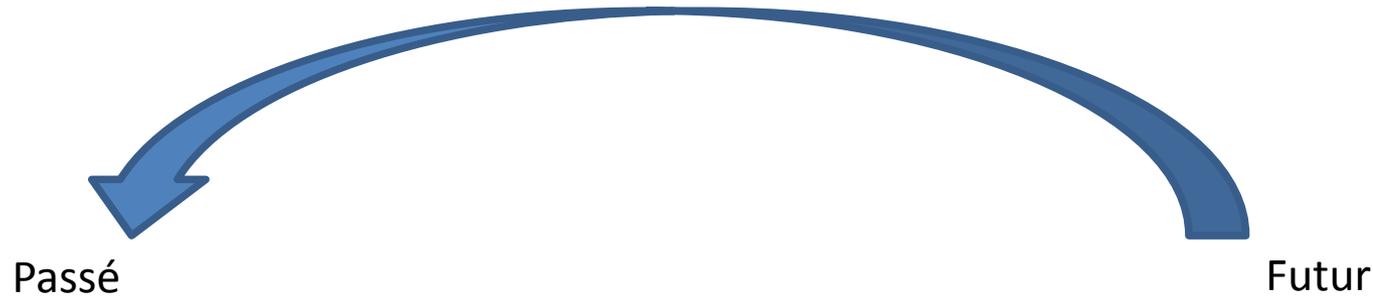
D'un projet/plan centralisé ... pour des actions distribuées

- Se focalise sur le **contrôle** et la coordination de plusieurs agents exerçant dans des environnements distribués
- Principe
 - Génération de projets/plans à ordre partiel/sectorisé
 - Décomposer le plan en sous plan
 - Prévoir des actions de synchronisations dans les sous plan
 - Allouer les sous plans aux agents
 - Initier l'action
 -
- Problème
 - Nécessite la centralisation du contrôle à un seul agent

Des actions distribuées ... pour un projet/plan centralisé

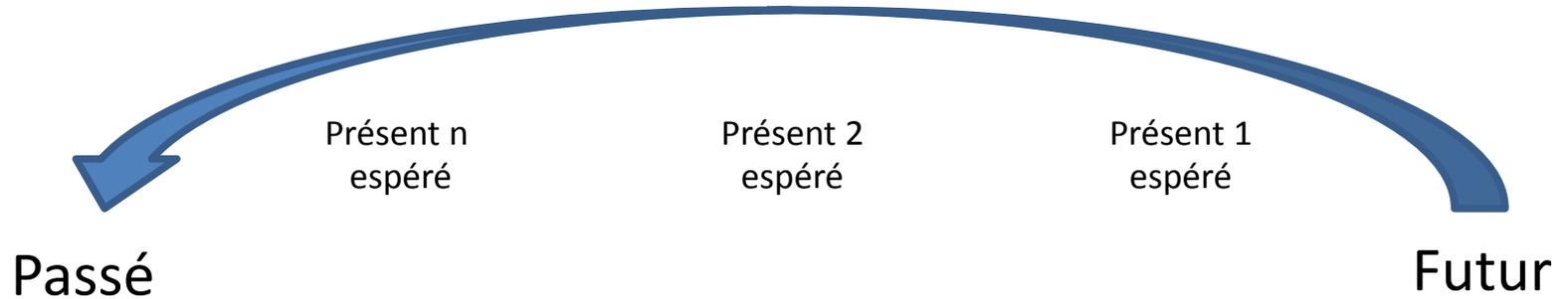
- Se focalise sur le **processus** de projet/planification et son extension à un environnement distribué
- Principe
 - Le processus de projet/plan complexe est distribué entre différents agents spécialistes qui coopèrent en partageant des objectifs et des représentations pour former une stratégie cohérente
 - Pas de centralisation du contrôle : distribué
- Problème
 - Coût élevé de communication sans garantie – à priori - de convergence
 - Penser /agir /dire dans l'hétérogénéité des référentiels en présence, dans la multiplicité des singularités /projets-processus coexistants, enchevêtrés ...

(1) Les rationalités de l'agir : se projeter dans le futur pour penser le projet ?



- Se **projeter** dans le futur et **regarder le passé** (i.e. nos actuels présents) du **point de vue du futur** et **les évaluer à partir de ce point**
 - Cela a du sens que si l'on accepte ce futur comme une réalité suffisamment fixe
 - Le futur prend alors le statut d'entité "stable" "substantialisée" (alors qu'il n'existe pas encore ??)
 - Vu du futur, **le chemin qui mène jusqu'à lui semble une nécessité** d'où la **tentation de ne considérer que cette voie d'approche du projet**
 - C'est un artefact généré par la "pensée experte" : connaissance du domaine et expérience

Anticipation du chemin : du passé **vers** le futur



Rationalités /conceptions de l'agir :

Nécessité – hiérarchisation – objectif - procéduralisation – spécification - rétroplanning - ...

Cf. rapports et articles en bibliographie

Mais

Le futur que l'on annonce comme si il
était écrit est fait de ce que nous faisons
tous les jours !

La position « rationalité » semble insuffisante pour appréhender le projet en acte

Paradoxe :

Puisque nous construisons notre futur nous ne pouvons rien en connaître de
manière certaine... et pourtant il faut bien croire en la réalité du futur pour
relever les défis qui nous attendent ...

afin d'impacter le présent

(Dupuy, 2002)

Un des points clés de la conduite des projets

- L'exigence à avoir pour remettre régulièrement - chemin faisant - en discussion l'équilibrage entre vision du futur et vision du présent.
- Plus un projet avance dans sa réalisation, plus l'incertitude sur sa forme finale diminue (ce qui en général rassure !), mais plus les possibilités de choix des formes finales diminuent également
 - c'est ainsi qu'on s'enferme dans une forme préconçue, en se privant des mille autres possibilités qu'on aurait pu envisager
- Passé, présent et futur ne sont pas des réalités, mais des représentations, des interprétations, voire des désirs : ces trois représentations sont en interactions, elles se construisent et se reconstruisent en s'influençant les unes les autres
- Le défi des projets est justement de chercher à se donner une (in)certaine intelligibilité de ce système complexe d'interactions entre passé, présent (tellement éphémère qu'il est soit passé, soit futur).

(2) Assurer la fermeture de la boucle : le passé **par** le futur

Passé

Futur



??? La fermeture n'est pas assurée par la 1^{ère} boucle de l'anticipation : contingence de l'action !

Production/actions : du passé **par** le futur

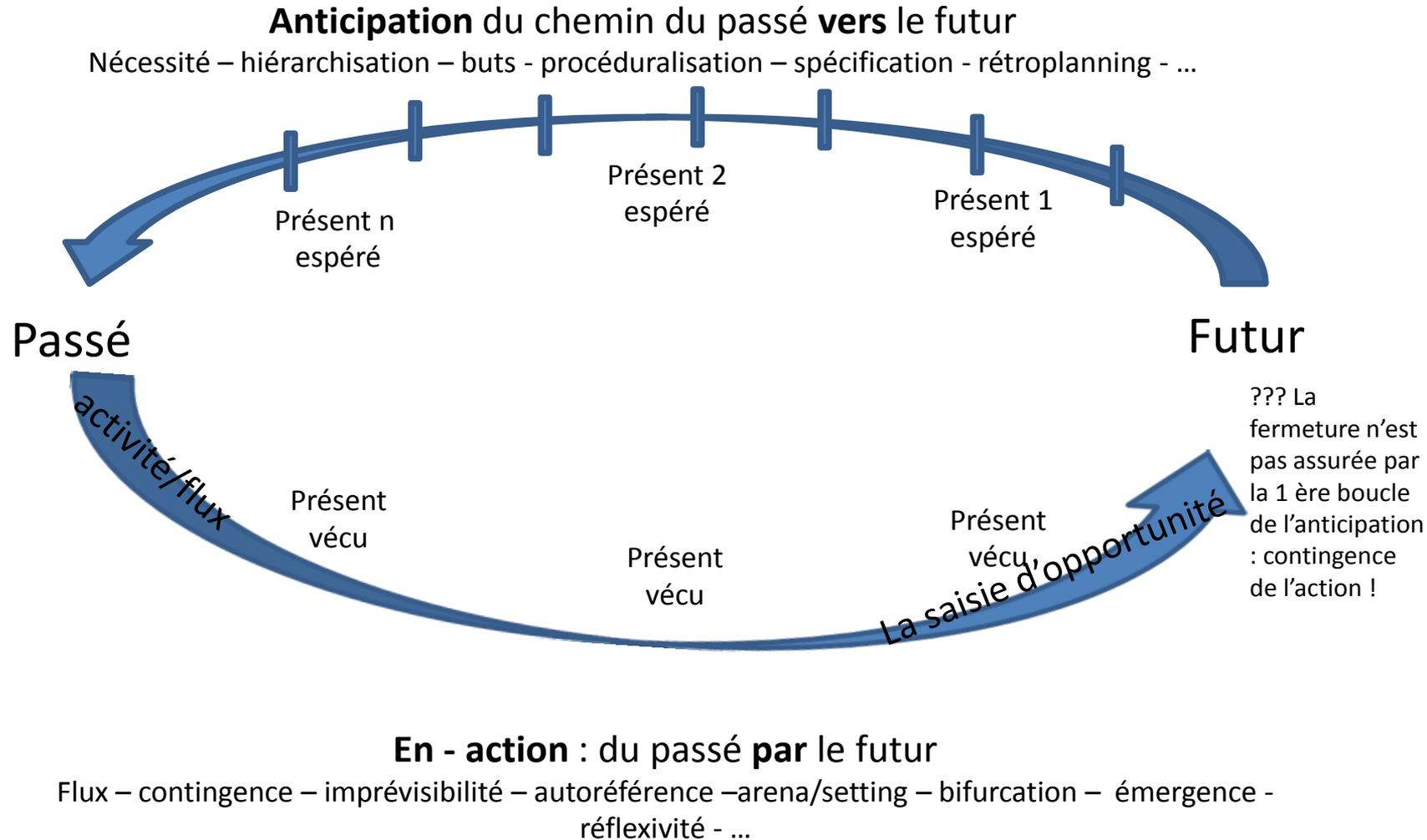
Vue du présent actuel, l'avenir nous semble ouvert : nous pensons que nous sommes libre de faire des choix pour le futur ?



Mais ces choix dit du “libre arbitre” font déjà partie de notre destin c'est la “**dépendance au chemin parcouru**” : à un moment donné, notre passé était le futur de son propre passé, etc ... Cela revient à établir une forme de causalité historique complexe

Les **configurations de l'activité dérivent d'un processus autoréférentiel** consistant à produire les éléments qui sont nécessaires à leurs propres productions. L'activité s'in-forme i.e. que « l'activité/flux » fait émerger « agents de l'interaction » fait émerger « situation/état transitoire » fait émerger « activité/flux » etc. : **ce qui est généré, génère à son tour ce qui le génère**

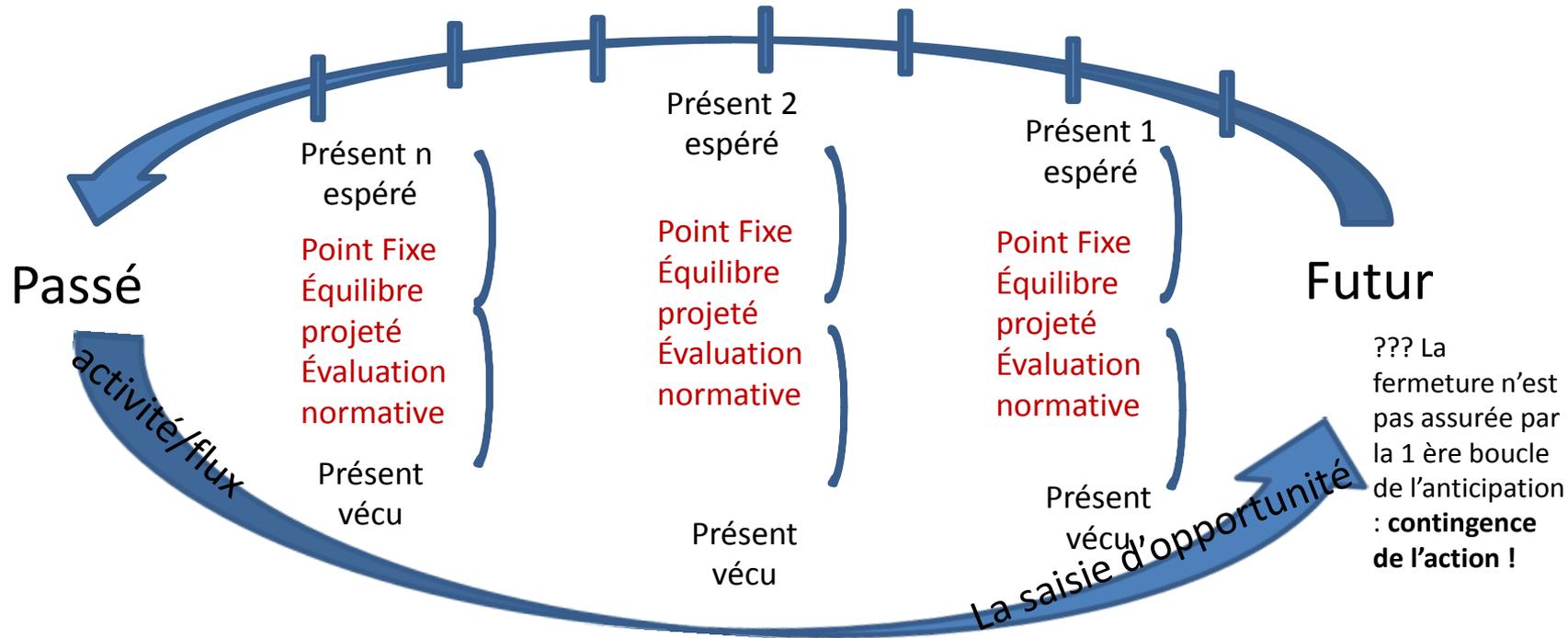
Enfin l'approche du projet prend la forme d'une boucle récursive dans laquelle le passé et le futur se déterminent l'un l'autre



Conditions de fermeture du passé par le futur : s'organiser pour repenser les choses, enrichir la relation présent espéré – présent vécu

Anticipation du chemin du passé vers le futur

Nécessité – hiérarchisation – buts - procéduralisation – spécification - rétroplanning - ...



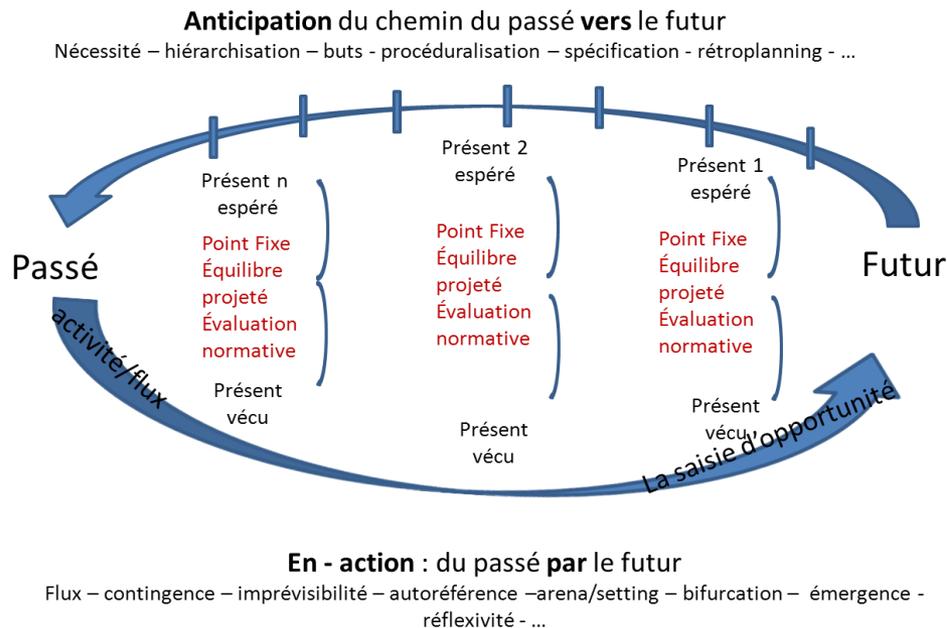
En - action : du passé par le futur

Flux – contingence – imprévisibilité – autoréférence – arena/setting – bifurcation – émergence – réflexivité - ...

Ce changement de perspective permet d'envisager la convergence entre les théorisations de l'activité, celles de la cognition/action située et les conceptions des systèmes complexes adaptatifs et de repérer les paradoxes du « projet »

Les concepts des deux boucles s'opposent !
Dilemmes – dialogues entre des entités contraires mais utiles pour l'action :
 reliance pour le pilotage en dynamique des projets/plans

- Anticipation cognitive - vs action effective expérientielle
- Détermination de l'action par les buts vs auto – éco – construction de l'action et autoréférence
- Prévission vs émergence
- Temps discrétisé vs temps continu
- Vision Séquentielle/discrétisée du temps vs temps continu et flux
- Vision statique vs dynamique
- Homogénéité vs hétérogénéité du temps processus
- Ordre vs « désordre »



Références

Fleurance P. & Perez S. (2006). Rapport d'étude sur les référentiels professionnel et de formation des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance ». Rapport de recherche au Ministère de la Jeunesse et des Sports, Direction des Sports & Délégation à l'Emploi et aux Formations. Paris (non publié).

Fleurance, P & Pérez, S. (2008). L'oubli de l'expérience vécue : un déficit d'explication dans l'approche des phénomènes de l'entraînement ? In Fleurance, P & Pérez, S. (2008). Interroger les entraîneur(e)s au travail ? Revisiter les conceptions qui organisent l'entraînement pour repenser le métier d'entraîneur(e). Les Cahiers de l'INSEP, 39. Paris : Editions de l'INSEP.

Fleurance, P & Pérez, S. (2008). Analyse de l'activité du Directeur Technique National et de la Direction Technique Nationale. Rapport de recherche au Ministère de la Jeunesse et des Sports, Direction des Sports & DRHACG. Paris (non publié).

Fleurance, P. & Pérez, S. (2009). Analyse des métiers de CTS ayant moins de 50% de missions d'entraînement. Rapport de recherche au Ministère de la Jeunesse et des Sports, Direction des Sports. INSEP, Paris.

Fleurance, P. (ss la dir. de,). Sport de haute performance et cognition, *Intellectica*, 2009/2, n° 52, 178 p., n° ISSN 0769-4113.

Fleurance, P (2009) Sport de haute performance et cognition « Je vois la balle avec mes mains ». Introduction au dossier thématique. *Intellectica*, 2009/2, 52, pp. 7- 27

Fleurance, P. (2009). Prendre « corps esprit monde » ensemble : Questions à la préparation du mental. *Revue Gym'Technic*, 69, 7-17

Fleurance, P. (à paraître 2010). Saisir la question de la contingence et de l'imprévisibilité de l'action en sport de performance. In M. Quidu (ss la dir de). *Les STAPS face aux renouvellements théoriques contemporains*. Presses Universitaires de Nancy.