

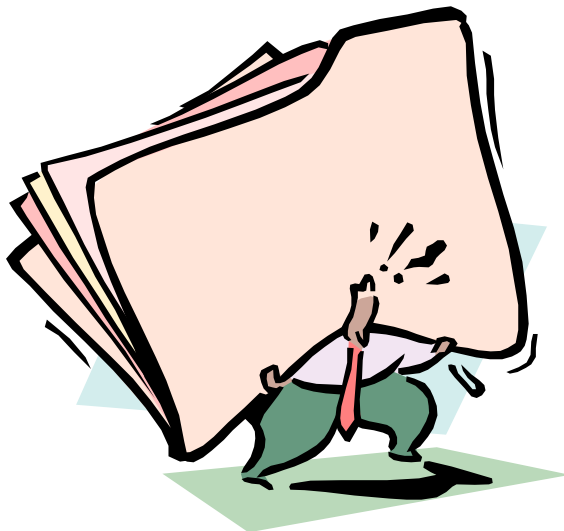
# La conduite de projet complexe

La pensée complexe en actes

Claude Rochet  
Professeur des universités  
Université Paul Cézanne, Aix Marseille III

# Agir dans la complexité.... ... rien n'est plus concret qu'une bonne theorie!

- Quelques notions indispensables
- Comment penser dans la complexité
- La conduite de projet complexe



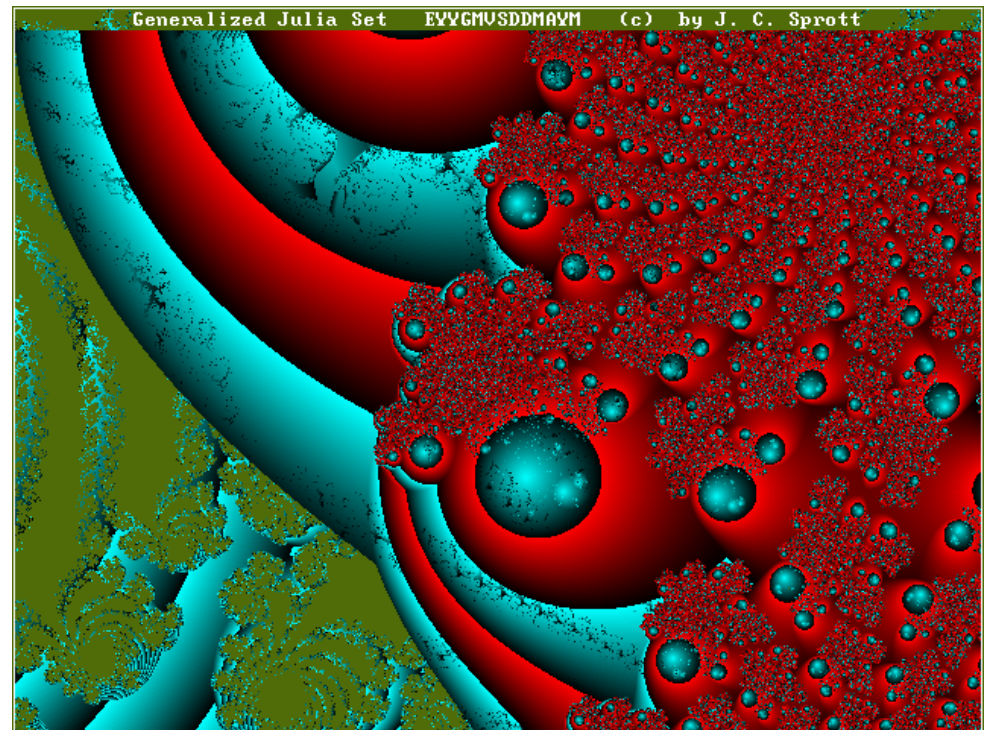
*Eléments d'une boîte  
à outils pour s'y  
retrouver*

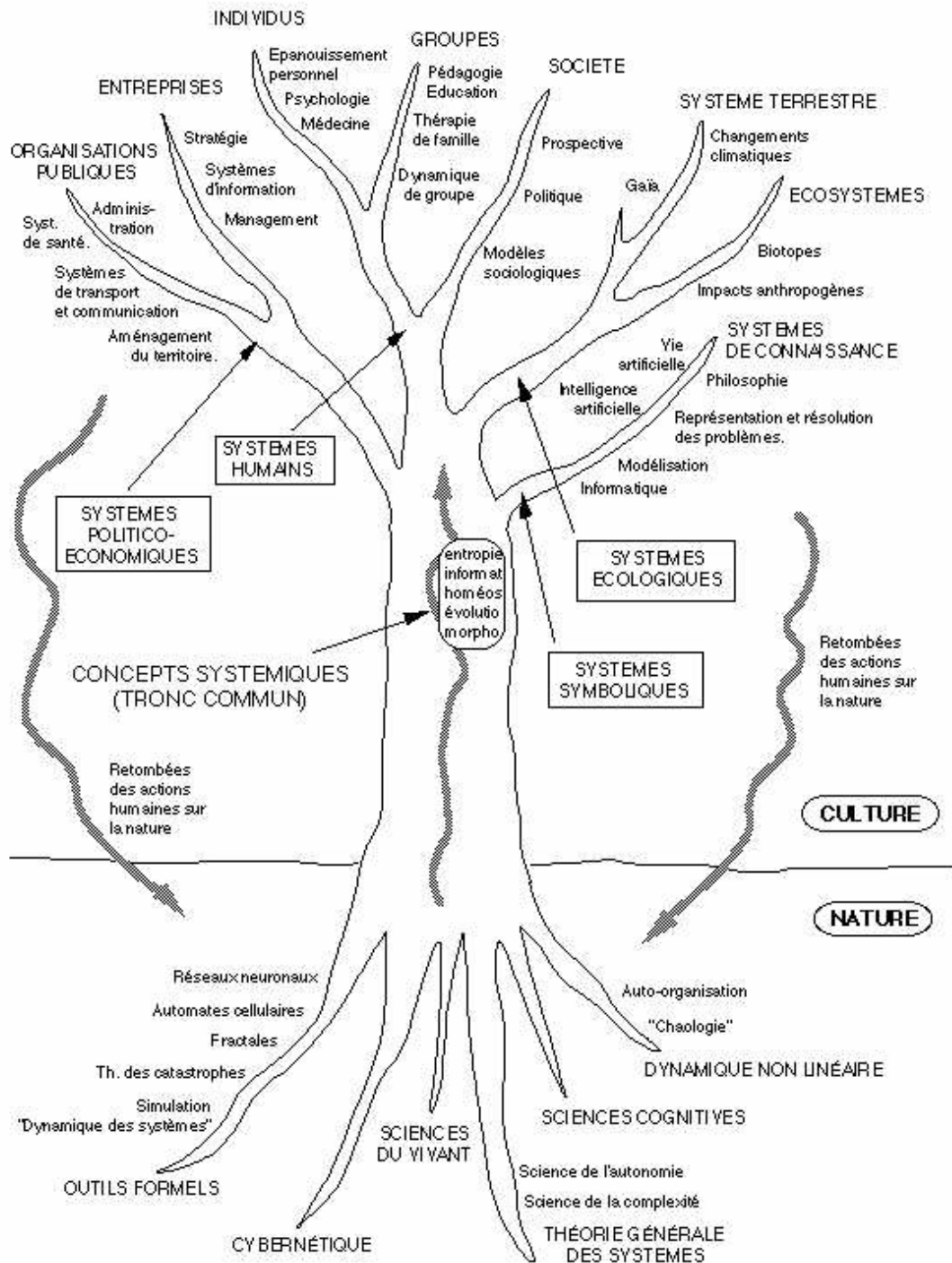
# Il n'y a que des problèmes !

- “La complexité est un mot problème et non un mot solution” Edgard MORIN
- La complexité est de tous les temps
  - Ce qui l’ accélère aujourd’ hui:
    - La rapidité des communications
    - Le développement rapide des nouvelles technologies
    - La part croissante de l’ immatériel
    - La mondialisation de l’ économie
  - Ce qui nous la rend difficilement appréhensible:
    - Le poids du déterminisme
    - La prépondérance de l’ intelligence aveugle
    - Le décalage entre progrès des sciences et standards intellectuels

# Qu' est-ce que la complexité?

- Quelque chose qui est difficile à définir même quand on connaît tous ses composants et la nature de leurs interactions.





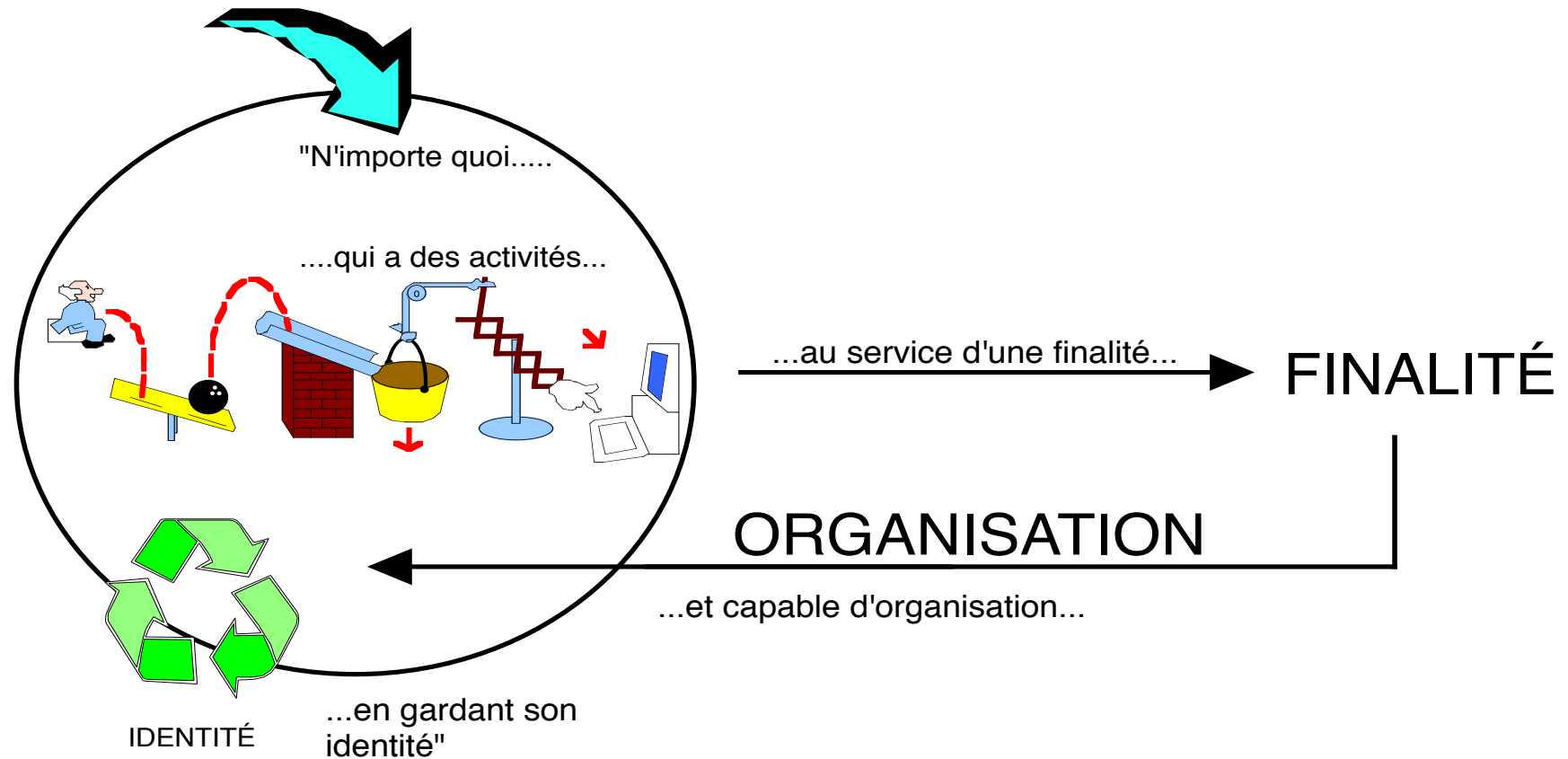
# La théorie générale des systèmes et ses ramifications

Source: [http://www.unine.ch/autogenesis/V1\\_fig1.jpg](http://www.unine.ch/autogenesis/V1_fig1.jpg)



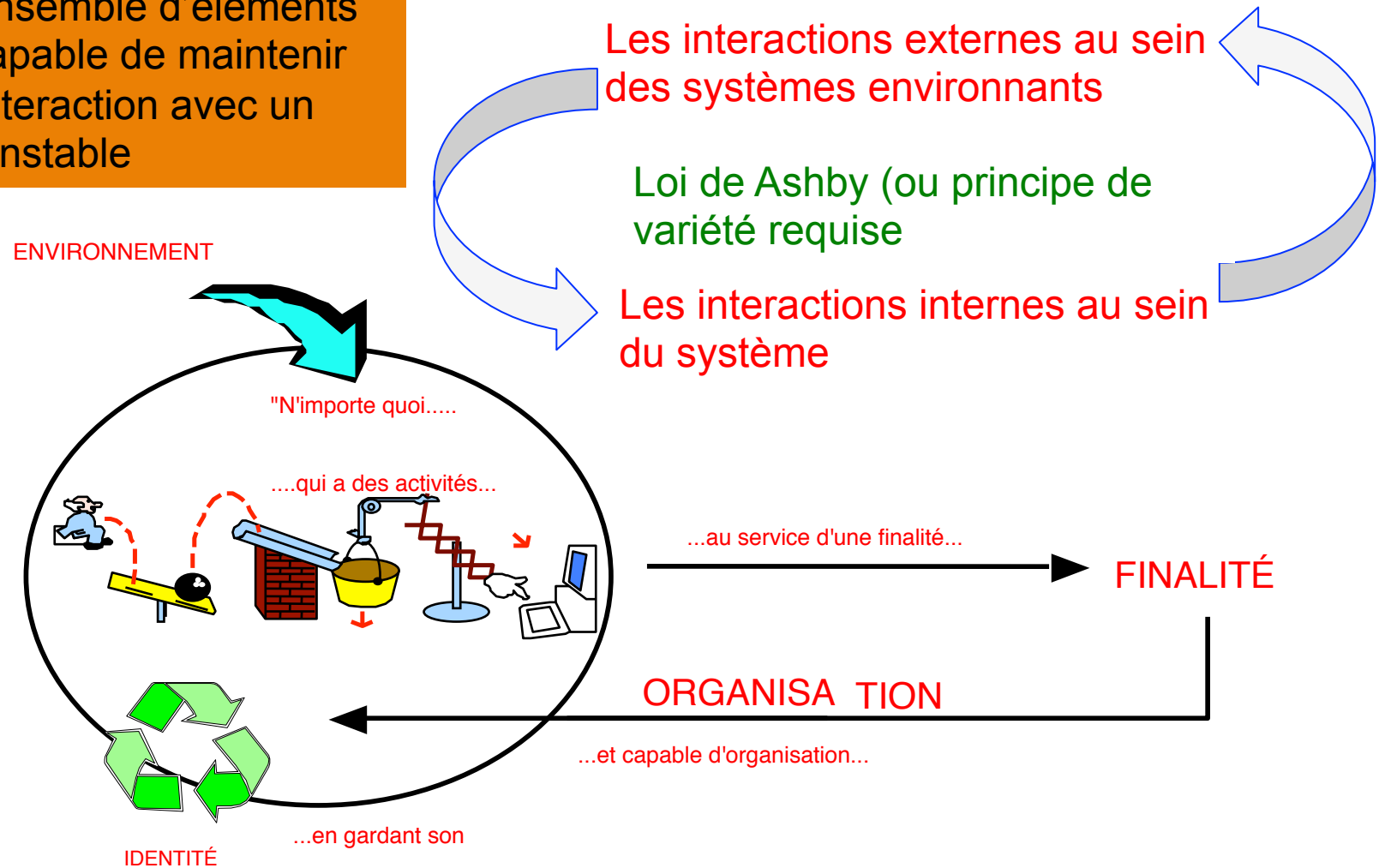
# Qu'est-ce qu'un système ouvert?

ENVIRONNEMENT



# Qu'est-ce qu'un (éco)systeme?

**Ecosystème:** ensemble d'éléments en interaction capable de maintenir sa stabilité en interaction avec un environnement instable



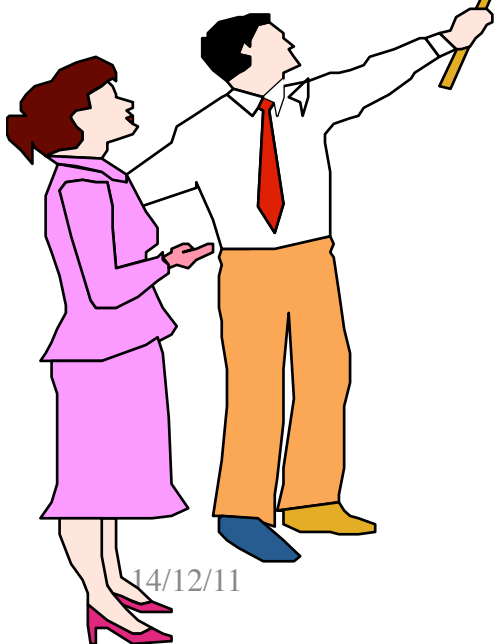
# Deux principes fondamentaux:

- L'INDETERMINISME

- Tout système ne peut être décidable sans se référer à une méta règle
  - "L'avenir dépend de nous et nous ne dépendons pour notre part d'aucune nécessité historique" Karl POPPER
- Le progrès naît de la réfutation de la vérité, et non de l'accumulation de faits la confirmant.

- ~~TOUTE~~ RATIONALITÉ EST LIMITÉE

- "Dans la vision classique, quand apparaît une contradiction dans un raisonnement, c'est un signe d'erreur. (...) Dans la vision complexe, quand on arrive par des voies empirico-rationnelles à des contradictions, cela signifie (...) l'atteinte d'une nappe profonde qui, justement parce qu'elle est profonde, ne peut pas être traduite dans notre logique". E.MORIN



14/12/11

© Claude Roel



8

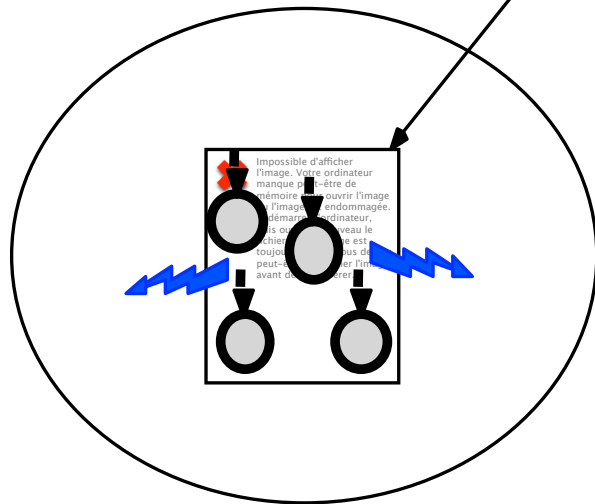


# Système fermé => Optimisation

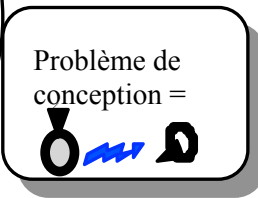
# Systeme ouvert => Pilotage

**ENVIRONNEMENT EXTERNE: LES PARAMÈTRES PEUVENT ÊTRE CONNUS AVEC CERTITUDE, OU DE MANIÈRE PROBABLE**

**LE NOMBRE DES ACTIONS POSSIBLES EST CONNU IN EXTENSO**

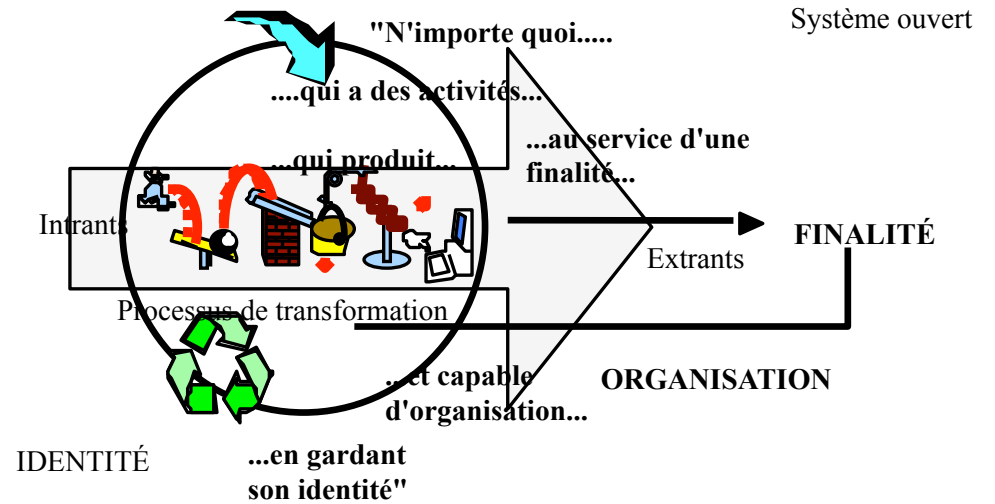


- Paramètres
- Variable de commande=
- contrainte
- Fonction d'utilité



## ANALYTIQUE

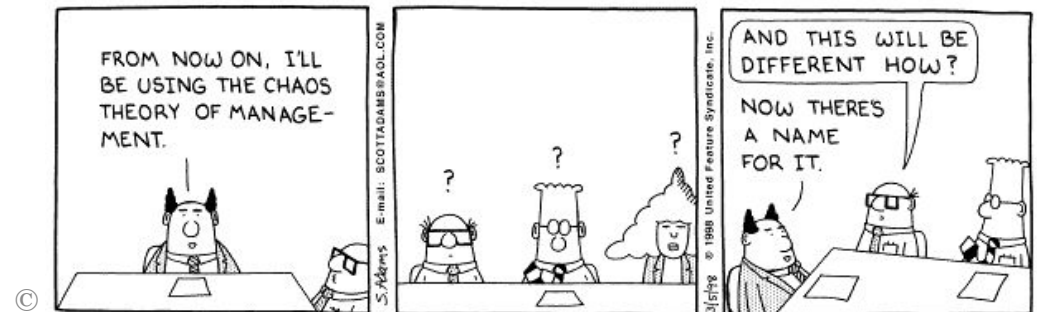
ENVIRONNEMENT



## SYSTÉMIQUE

# Un système est régi par l'indétermination

- Une petite cause peut bouleverser tout le système
  - L'écoute des signaux faibles est indispensable
- La stabilité du système est liée à la rapidité de sa communication interne
  - L'information peut se mesurer en énergie qui fournit de l'entropie négative au système
- Ce qui se passe maintenant ne peut expliquer ce qui se passera demain
- La complexité nécessite un pilotage stratégique



# Trois principes

- L'entropie:
  - Un système tend à chercher son équilibre dans un état (légal) de désordre maximal
- L'homéostasie:
  - Un système ne peut se donner comme finalité que de se reproduire lui-même
  - « Plus ça change, plus c'est la même chose »
- Le pilotage:
  - Le système plus complexe pilote le moins complexe



# Comment penser dans la complexité?

*Si l'on n'a qu'un marteau  
dans sa boîte à outils, tous  
les problèmes prennent la  
forme d'un clou...*

# Apprendre à voir le complexe

---



POUR MOI C'EST  
CLAIR

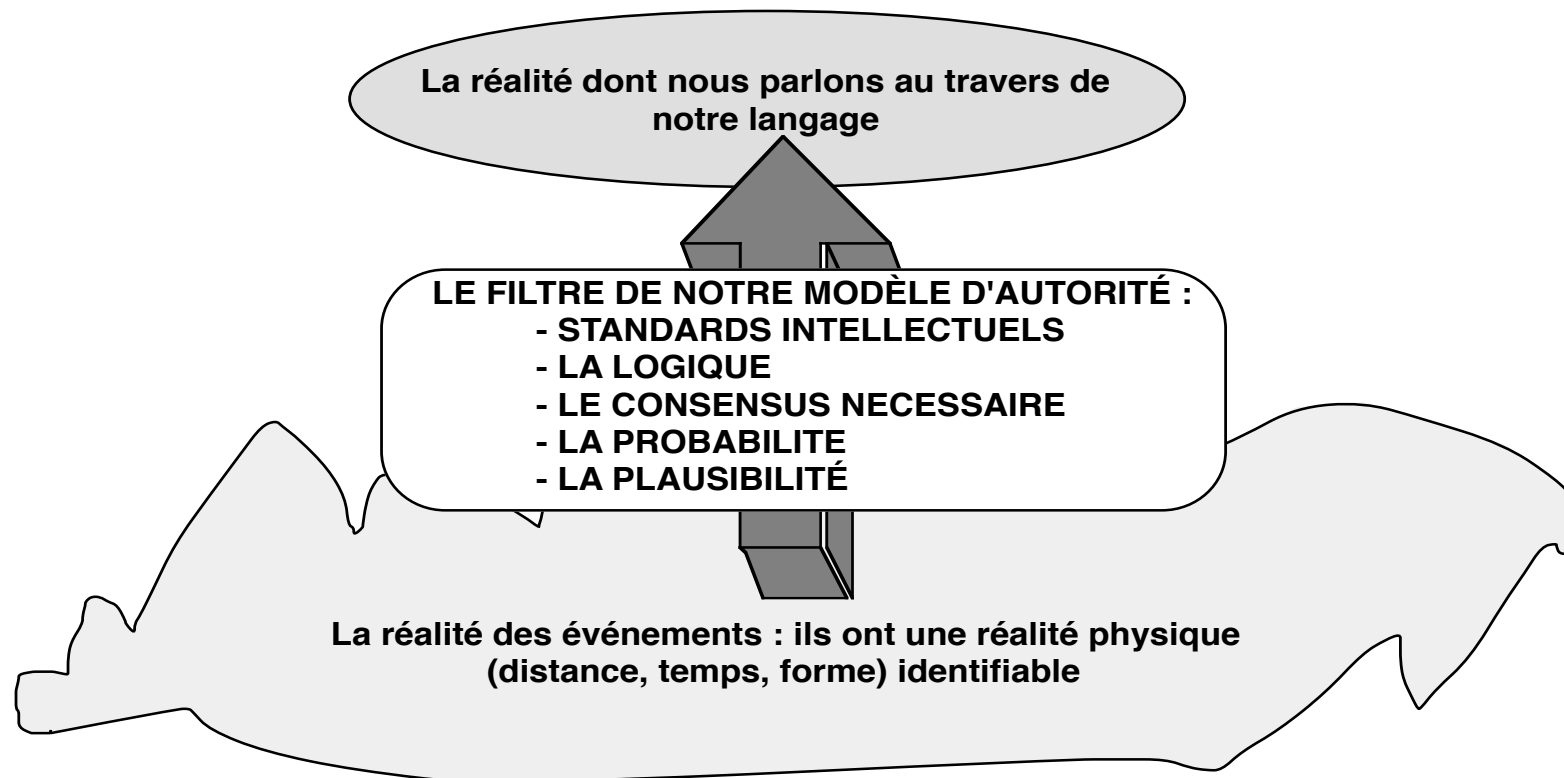


POUR MOI AUSSI

IL Y A PLUSIEURS MANIÈRES POSSIBLES

© Claude F. Couët

# Nous ne parlons du réel qu' au travers de nos systèmes de représentation



**Améliorer son efficacité, c'est améliorer son modèle d'autorité**

# Rien n'est plus concret qu'une bonne théorie !



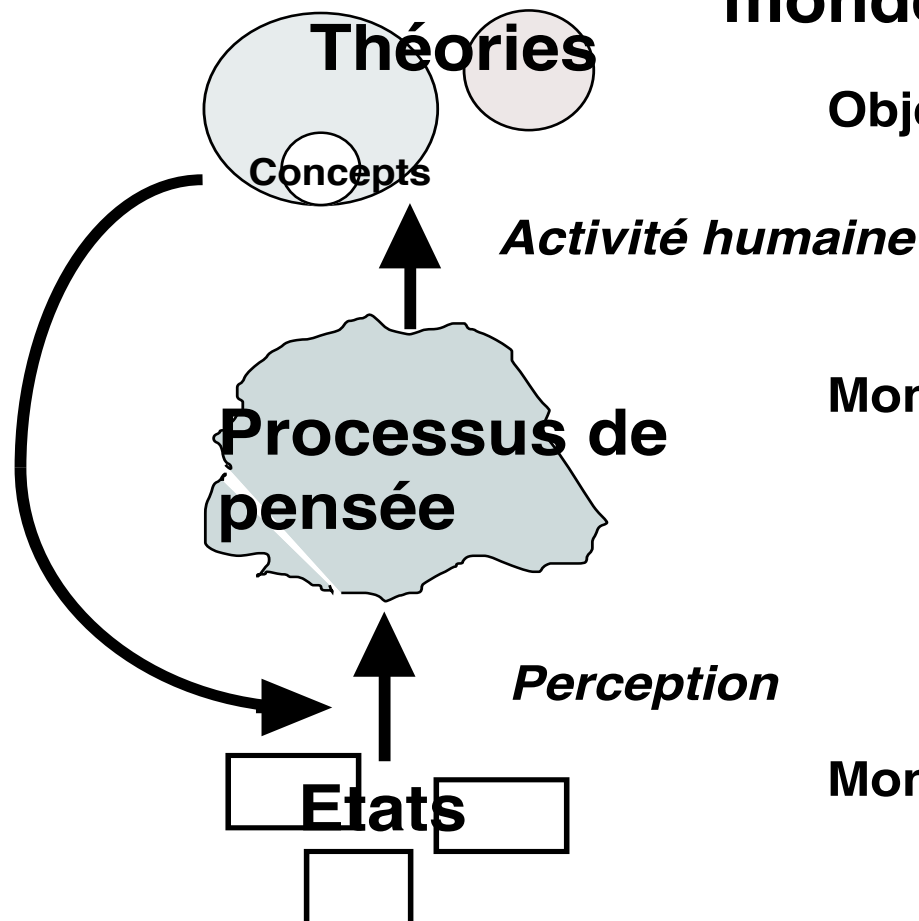
## La théorie des trois mondes de Karl POPPER

### LANGAGE

INFORMATION,  
ENONCÉ

EXPLICATION  
COMPRÉHENSION

ACTION



Objet de pensée: objectif

Monde mental: subjectif

Monde physique: matériel

# LA PERTE DU SENS

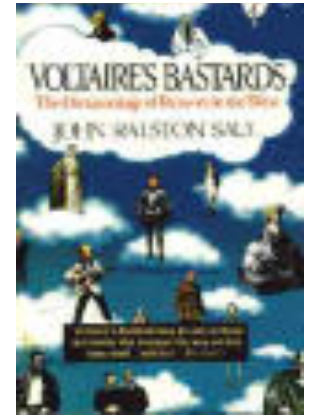


- La modernité: le "comment" a pris le pas sur le « quoi » (Hannah Arendt)
  - Que sont l'autorité et la Liberté quand les réponses proposées par la tradition grecque au sein de la "Polis" ou la tradition romaine de "la transmission des valeurs de l'origine de Rome" ne sont plus valables?
  - Comment faut-il maintenant penser l'événement, la crise de la Culture, de l'Education, l'avènement du mensonge en politique, la conquête de l'espace ?
  - Penser suppose avoir le courage de le faire, affronter la pluralité de nos semblables et proposer de nouveaux commencements.
  - « Renoncer à penser c'est renoncer à être homme" »

***La raison n'est pas le point d'Archimède***



# Un écart croissant entre sens et pouvoir



"L'Âge de la raison est ainsi devenu celui de la structure, une époque, où, faute d'un dessein, la quête du pouvoir en tant que valeur en soi est devenue le principal indice de l'approbation sociale, le mérite se mesurant pour sa part à l'aune du pouvoir acquis"

- John Saul "Les bâtards de Voltaire"



***NOUS NE MANQUONS PAS DE MOYENS,  
MAIS DE SENS!***



# Le paradigme dominant reste le déterminisme



**Le sens que nous trouvons dépend de la question du sens que nous posons**

# La tentation du nihilisme



- « Pourquoi y-a-t-il quelque chose plutôt que rien? » (Leibniz)
- La découverte de l'indétermination du monde est source d'angoisse
- Nihilisme et totalitarisme: la volonté de l'homme parfait
  - “ Ma conclusion est que: l'homme effectif représente une valeur de beaucoup supérieure à celle de l'homme “ désirable ” selon un quelconque idéal,...que toutes les désirabilités eu égard à l'homme ont été des chimères absurdes et dangereuses par lesquelles une espèce particulière d'homme a voulu imposer comme loi à l'humanité ses propres conditions de conservation et de croissance; que toute “ désidérabilité ” (...) parvenue à la souveraineté a rabaisé jusqu'ici la valeur de l'homme, sa force, sa certitude de l'avenir ”.
  - Nietzsche Fragments posthumes 11 (118)



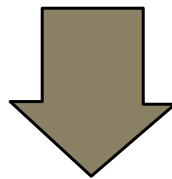
## PREMIERE LEÇON

- Nous ne sommes rien
- Nous ne savons rien
- Nous n'allons nulle part
- .. et nous sommes tournés vers le passé

***Nous devons donc bâtir le modèle sur lequel construire notre avenir***

.. et nous sommes tournés vers le passé

- **Nous sommes les créateurs des causes qui produisent les effets que nous redoutons.**
- **Nous sommes le créateur inconscient du réel dans lequel nous vivons**
- **Notre capacité d'écoute est limitée par la rationalité du système que nous avons créé**



**Nous nous rendons prisonniers d'une machine causale**



## DEUXIEME LEÇON

- **Nous sommes capables d'apprentissage**
- **Nous pouvons modifier notre environnement**
- **Nous sommes les acteurs d'un système en évolution**
- **.. Pour autant que nous en comprenions le principe!**

***Notre avenir se construit dans la dépendance de notre passé***

# ENFIN LIBRES!



- "Sisyphe, revenant vers son rocher, contemple cette suite d'actions sans lien qui devient son destin, créé par lui...Ainsi, persuadé de l'origine toute humaine de tout ce qui est humain, aveugle qui désire voir et qui sait que la nuit n'a pas de fin, il est toujours en marche. Je laisse Sisyphe au bas de sa montagne! on retrouve toujours son fardeau. Mais Sisyphe enseigne la fidélité supérieure qui nie les dieux et soulève les rochers...Cet univers désormais sans maître ne lui paraît ni stérile ni futile. Chacun des grains de cette pierre, chaque éclat minéral de cette montagne pleine de nuit, à lui seul forme un monde. La lutte elle-même vers les sommets suffit à remplir un coeur d'homme."



**"IL FAUT IMAGINER SISYPHE HEUREUX!"**

# Nos modèles mentaux évoluent lentement



"...Les cinquante années qui viennent de s'écouler - la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle - ont vu un développement des sciences en général et de la physique en particulier, qui exerce une action transformatrice sans équivalent sur notre conception occidentale de ce que l'on appelle souvent la situation de l'homme. Je suis presque certain qu'il faudra presque encore cinquante ans pour que la portion cultivée du grand public deviennent consciente de ce changement"

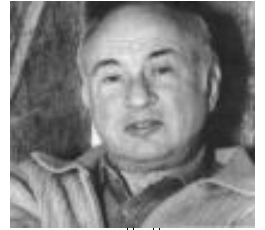
- Erwin Schrödinger - "Physique quantique et représentation du monde" 1951



**LE BAGAGE CULTUREL POUR GÉRER NOTRE LIBERTÉ  
RESTE A BÂTIR**



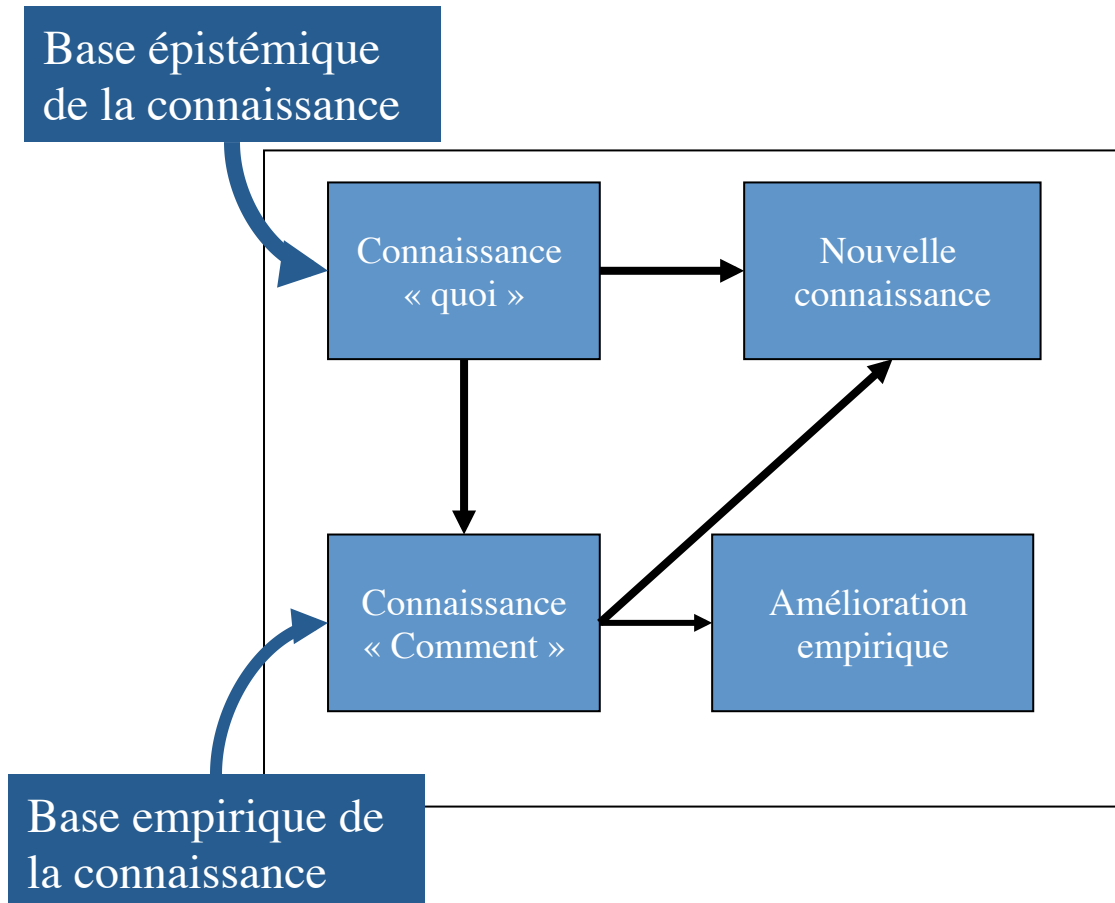
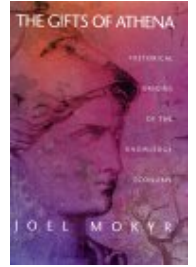
# LA CRÉTINISATION PROGRESSE



- "L'intelligence aveugle détruit les ensembles et les totalités. Elle ne peut concevoir le lien inséparable entre l'observateur et la chose observée. Les disciplines des sciences humaines n'ont plus besoin de la notion d'homme, tandis que les médias produisent de la basse crétinisation, l'université produit de la haute crétinisation. La méthodologie dominante produit un fragmentarisme accru, puisqu'il n'y a plus de relation entre les éléments disjoints du savoir, plus de possibilités de les engrammer et de les réfléchir."
- Edgar Morin, "Introduction à la pensée complexe"

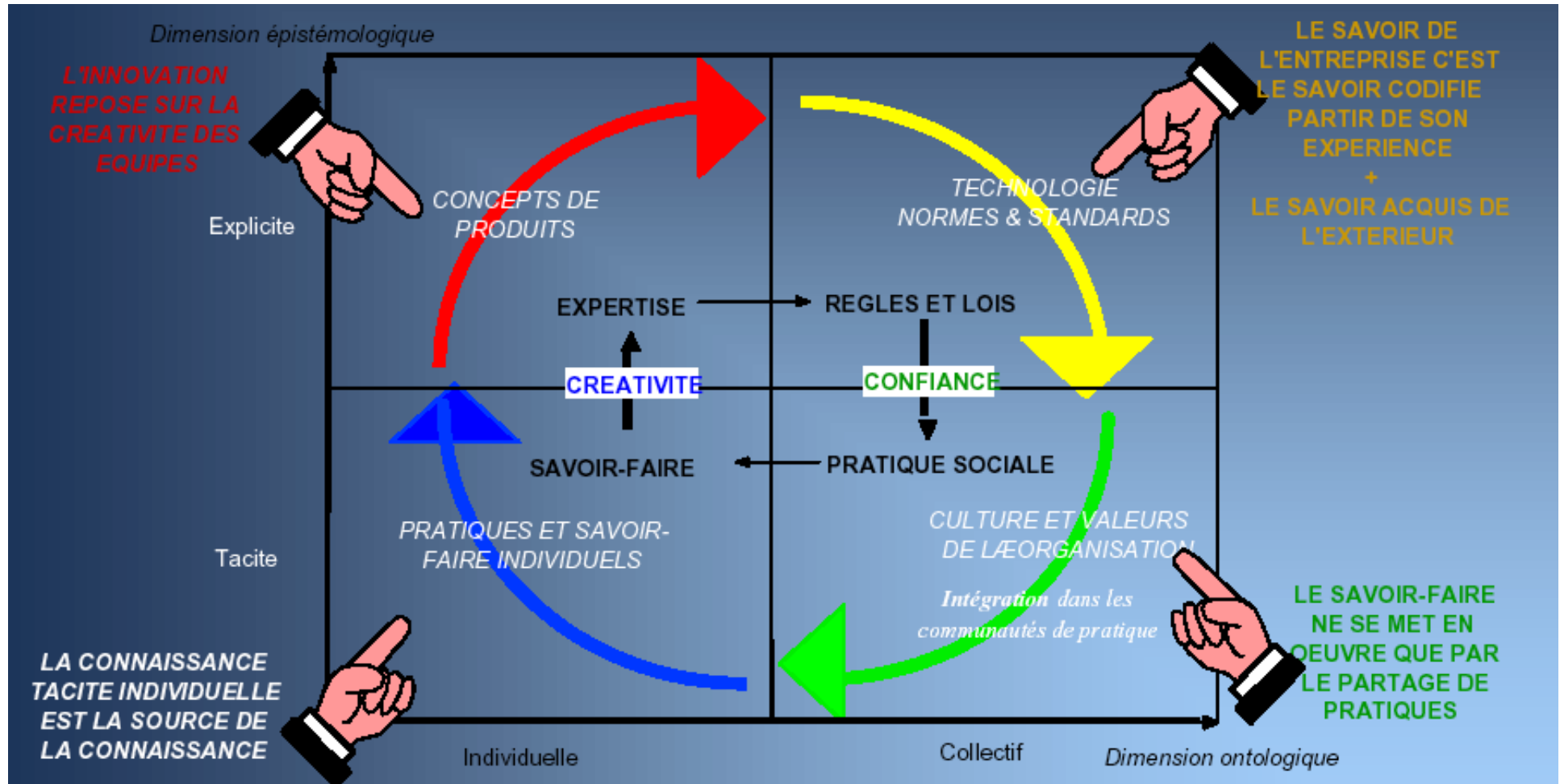


# Nous pouvons créer la connaissance qui permet l'évolution



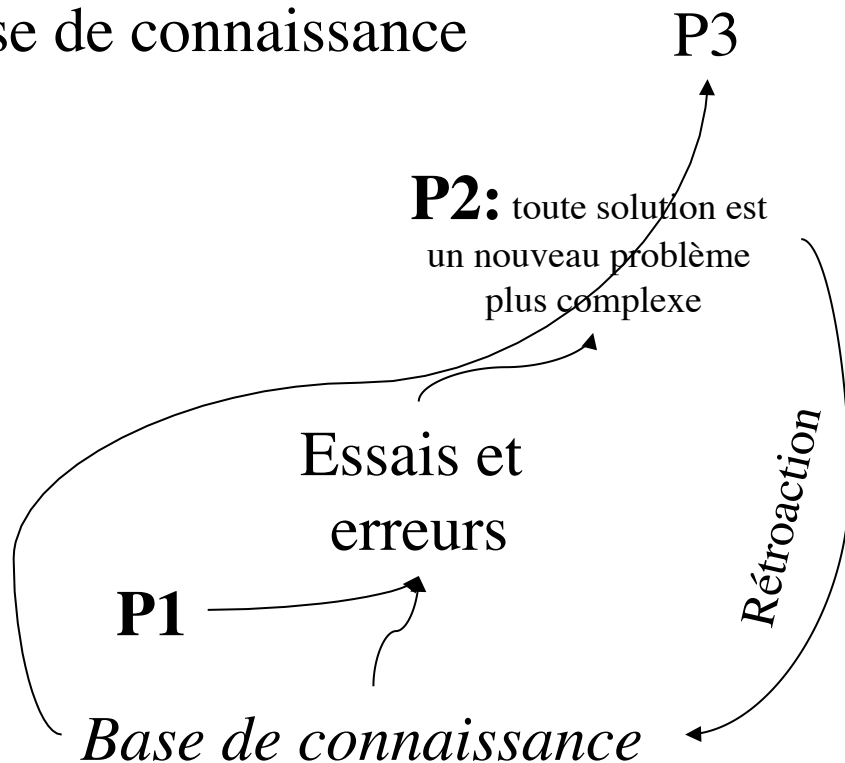
- Nous entreprenons à partir de notre base de connaissance...
- ... qui inclut nos croyances, qui évoluent avec nos expériences...
- ... qui rétroagissent sur la base de connaissance et permet l'évolution du système
- Il n'y a innovation de rupture ou durable que si elle repose sur le progrès de la connaissance épistémique
- Il y a adaptation somatique par LBD et génétique par feed-back (Cf Bateson)

# La création du savoir s'inscrit dans notre histoire



# Résoudre des problèmes, c'est jouer dans sa dépendance de sentier

L'apprentissage fonctionne à rendement croissant sur notre base de connaissance

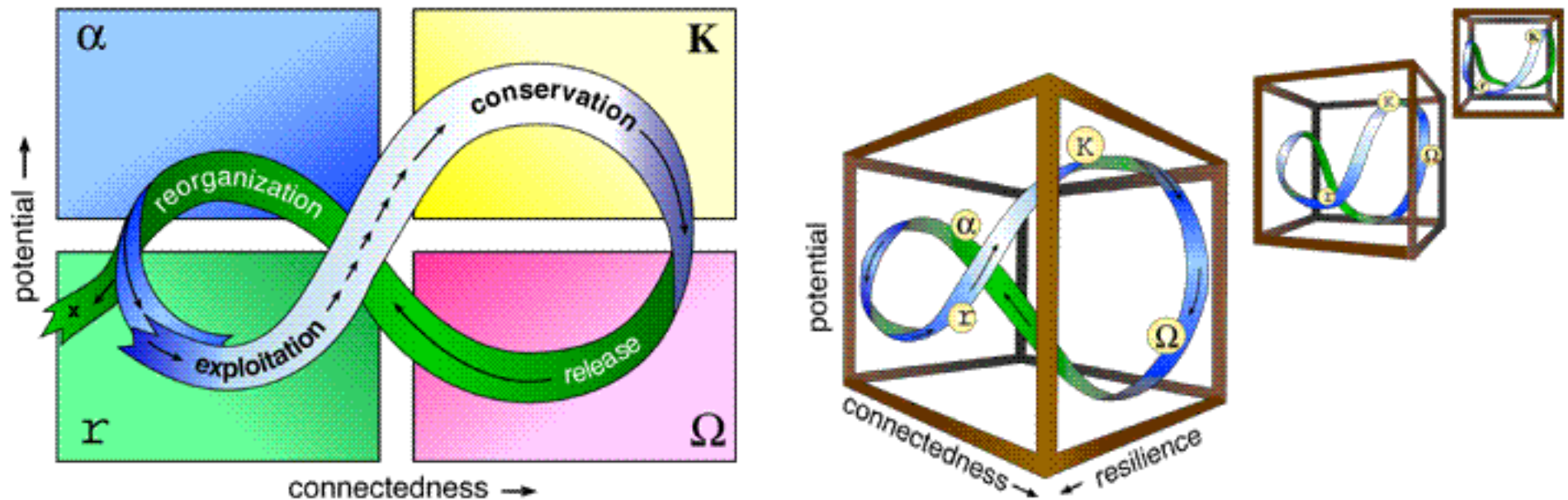


«À chaque pas d'un cheminement, plusieurs choix politiques et économiques, fournissant des alternatives réelles, sont possibles. La dépendance de sentier est une façon de réduire conceptuellement la gamme de choix et de lier les décisions dans le temps.

Mais il ne s'agit pas d'un processus inévitable, où le passé prédirait clairement l'avenir»

North, Douglass. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press, pages 98-99.

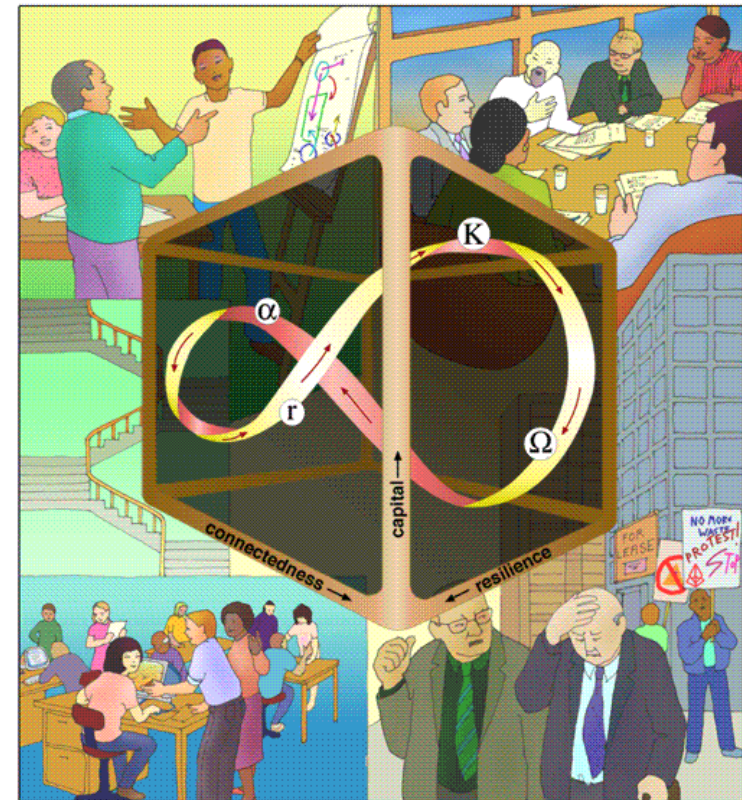
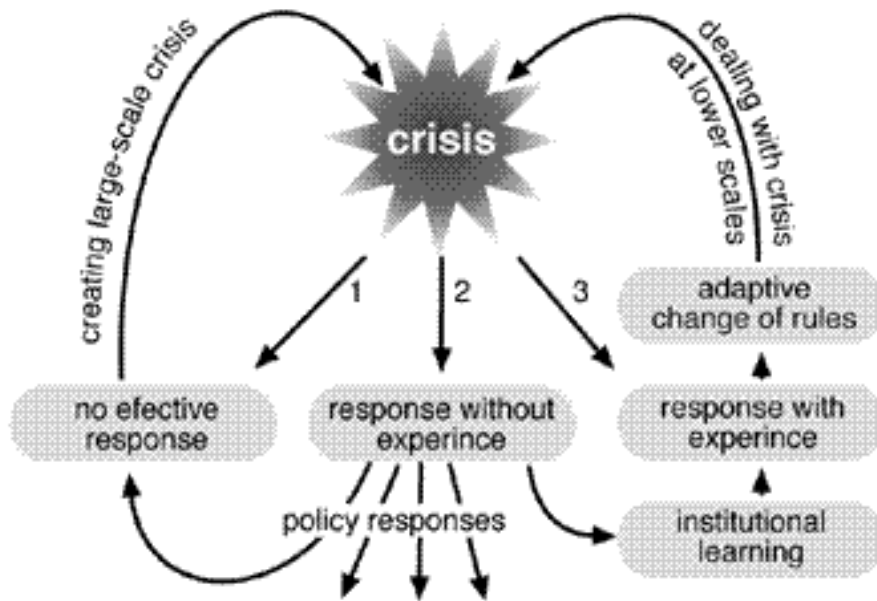
# La résilience et la gestion co-évolutive des systèmes complexes



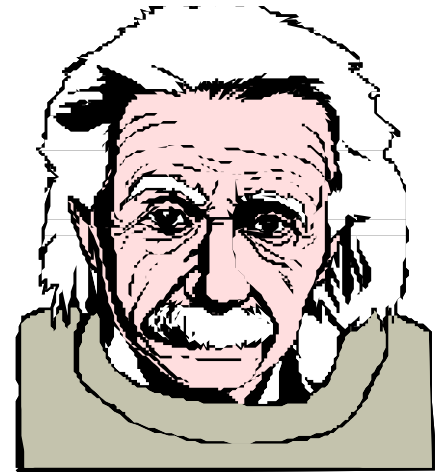
Les systèmes résilients sont souples, ouverts sur l'apprentissage et l'adaptation et qu'ils mettent en jeu la mémoire vive et la mémoire héritée, la diversité et la capacité d'innovation, tant dans le domaine social qu'écologique.

La difficulté consiste donc à modifier les perceptions et les comportements pour remplacer l'objectif suprême d'accroissement de la production par celui de renforcement de la capacité d'adaptation.

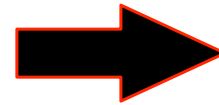
# Les crises peuvent être une occasion d'apprentissage et de mutation



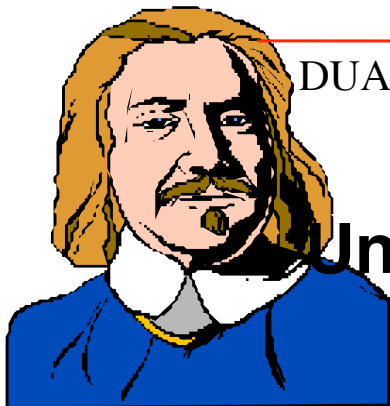
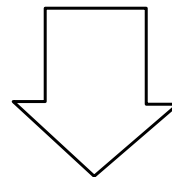
# Les composantes du nouveau paradigme



- ELÉMENT
- RESSOURCES
- CAUSALITÉ
- OPTIMUM
- CONTRÔLE
- DÉTERMINISME
- SIMPLIFICATION
- ANALYSE
- STABILITÉ
- DUALISME OBJET/SUJET



- PROCESSEUR
- PROCESSUS
- TÉLÉOLOGIE
- HEURISTIQUE
- PILOTAGE
- INDÉTERMINISME
- COMPLEXIFICATION
- ÉMERGENCE
- AUTO-RÉGULATION
- INTERDÉPENDANCE
- MODÉLISATEUR/MODÈLE



**Une nécessaire unité des sciences et des disciplines**

# Le plus élémentaire des systèmes complexes:

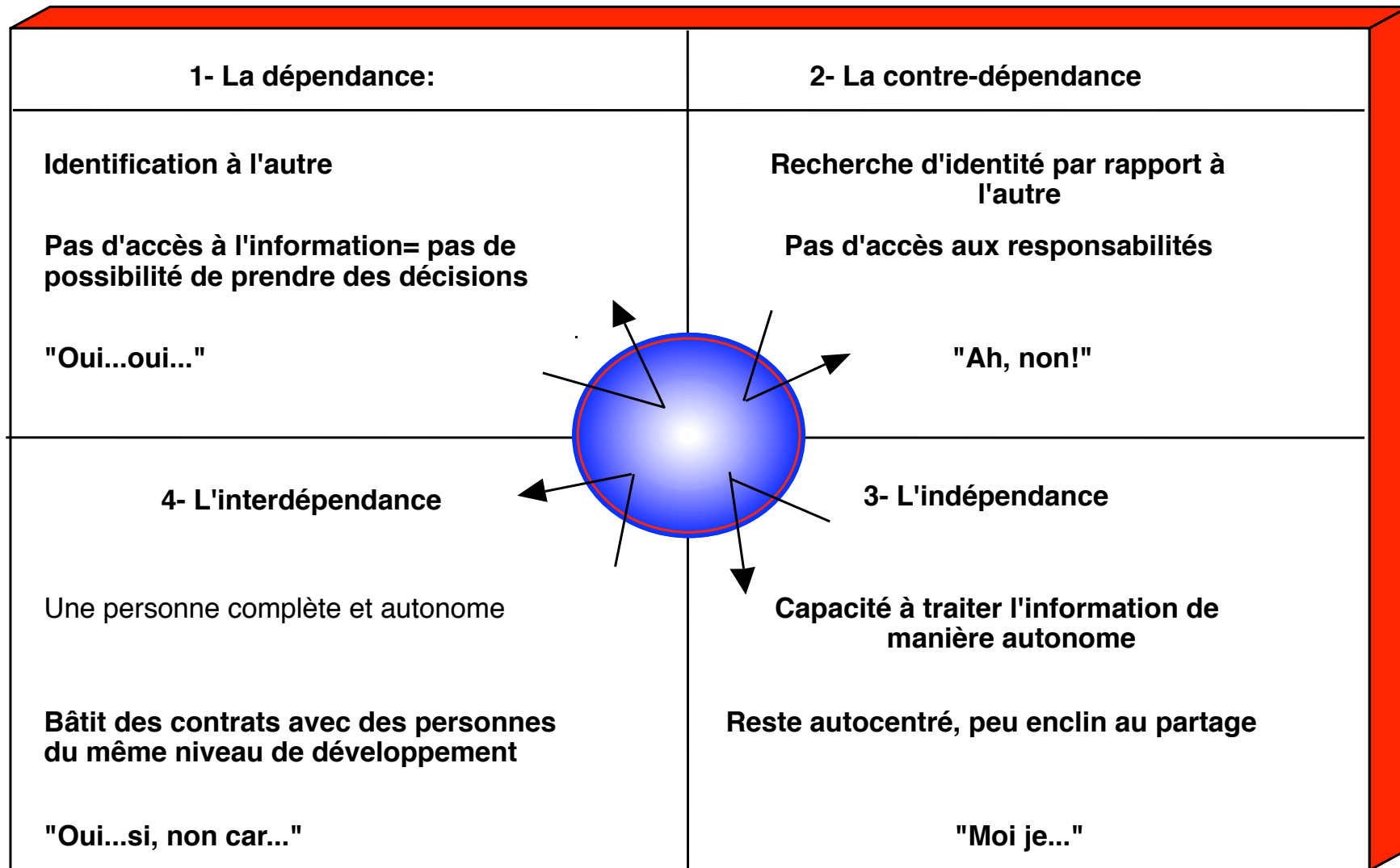
L' équipe de travail



# L' équipe: un système vivant

- Le tout (l' équipe) est supérieur à la somme des parties (les individus)
- Le système se dégrade de manière irréversible (entropie)..
- ... mais peut créer de l' ordre par le pilotage (écoute, leadership)
- Le système de pilotage (règle, leader) doit être supérieur au système piloté (problèmes)

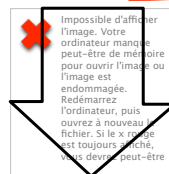
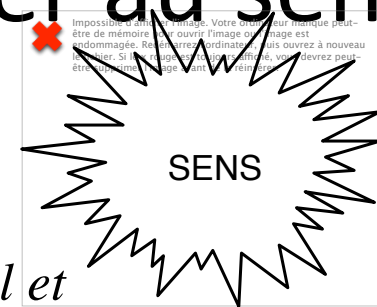
# Le tout dans la partie: l'autonomie...



# ...nous offre la possibilité d'accéder au sens

- L' autonomie: pouvoir choisir d' être en relation avec des personnes de divers niveaux de développement

*Ce qui est intemporel et qui éclaire ma vie*



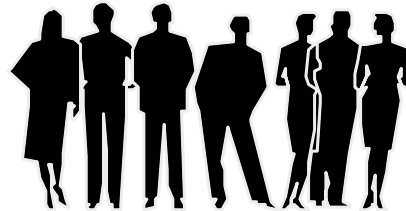
***Le sens est la condition pour réussir à transformer une organisation***

# De l'individu à l'intelligence collective de l'équipe



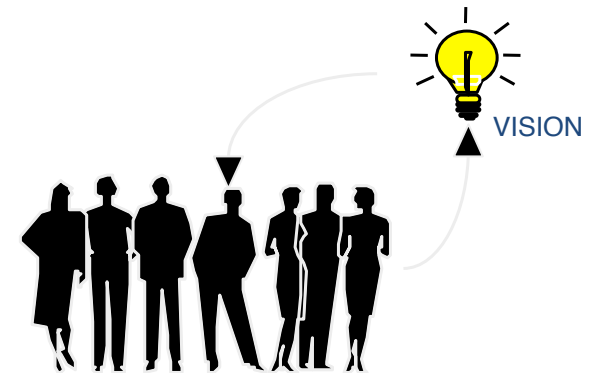
## LA COLLECTION D'INDIVIDUS

Pensée linéaire  
Développement centré sur la compétence individuelle  
Insistance sur le contenu  
Valeurs à dominante technique  
L'individu s'identifie à lui-même



## LE GROUPE

Pensée systémique  
Développement centré sur l'écoute réciproque  
Insistance sur le processus  
Valeurs à dominante relationnelle  
L'individu s'identifie au groupe



## L'ÉQUIPE PERFORMANTE

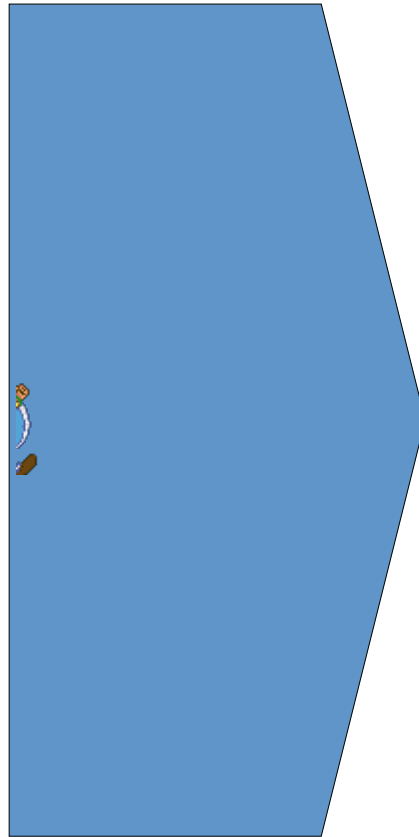
Pensée holistique  
Développement centré sur l'intégration de la vision  
Insistance sur le sens  
Valeurs centrées sur la cohérence  
L'individu s'identifie à son écosystème et au partenariat

**L'INTELLIGENCE COLLECTIVE EST SUPÉRIEURE À LA  
SOMME DES SAVOIRS INDIVIDUELS**

***C'est la condition pour créer des consensus et résoudre des problèmes complexes***

# Un changement culturel

- Défiance
- Procédures
- Contrôle
- Conformité
- Légalité
- Ordonner
- Débattre est une perte de temps



- Confiance
- Processus
- Pilotage
- Evaluation
- Pertinence
- Rendre compte
- Débattre permet d'enrichir les décisions

# La décision complexe et la gestion de projet

# Les points communs aux décisions complexes

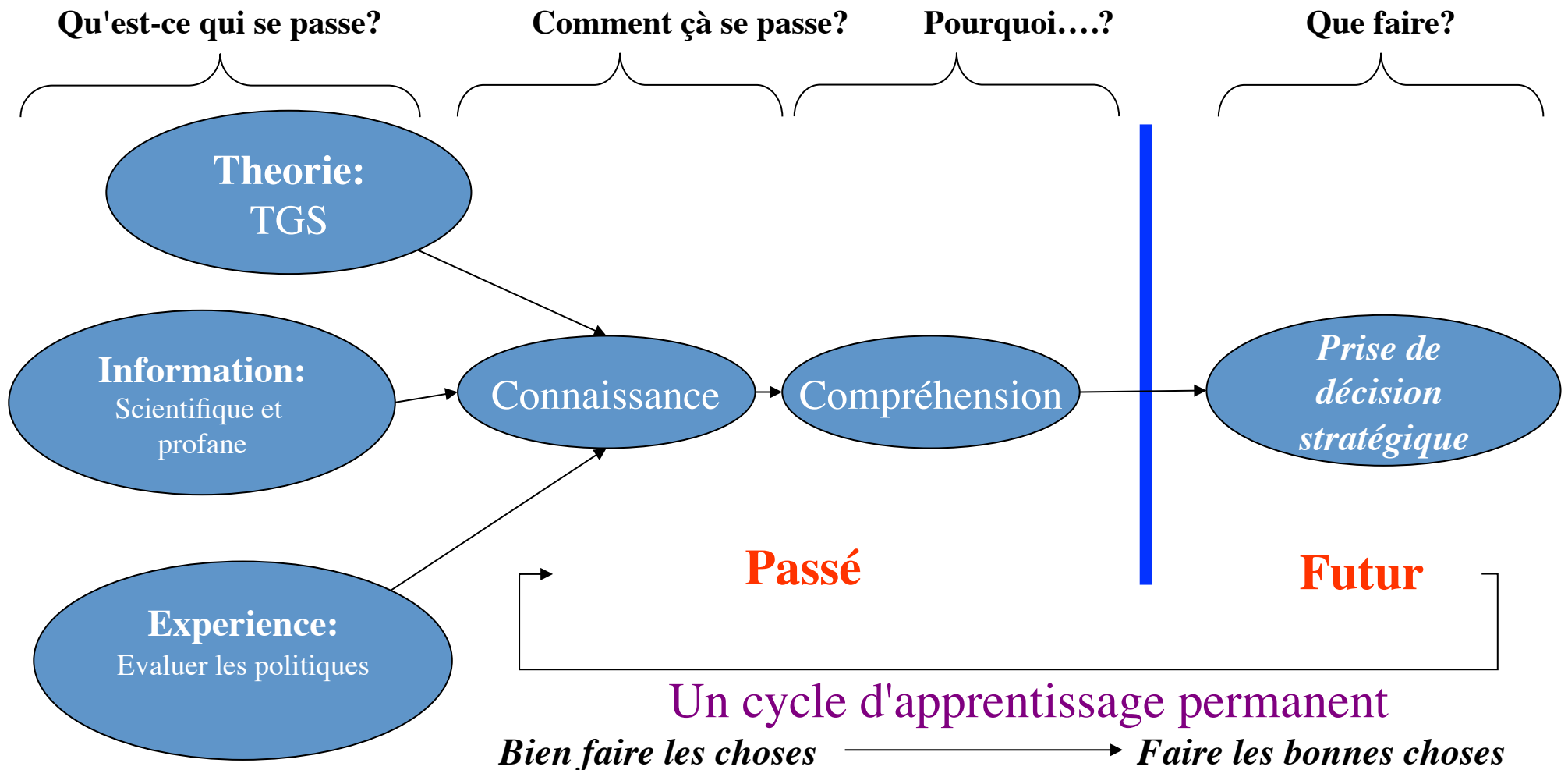
- On ne possède pas de séries statistiques permettant la prévision et la prévention
- Elles modifient leur environnement et les paramètres de la décision
- Le risque est irréductible et la gestion du risque une activité essentielle
- Elles associent des disciplines et des cadres de référence différents, des savoirs experts et des savoirs profanes.

# Les activités communes aux décisions complexes

- La gestion des risques
  - Le risque est irréductible
- La scénarisation stratégique
  - Le cadre institutionnel permet l'exercice de la décision complexe: confiance, confrontation des savoirs profanes et experts, partage des risques, compétence, transparence, légitimité
- La maîtrise d'ouvrage stratégique
  - Une compétence nouvelle : passer du « décideur » à la « conférence décisionnelle »

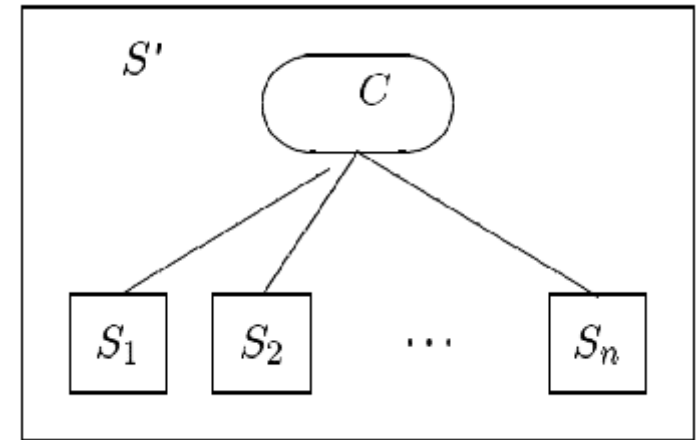
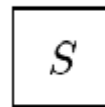


# Un nouveau cadre de référence



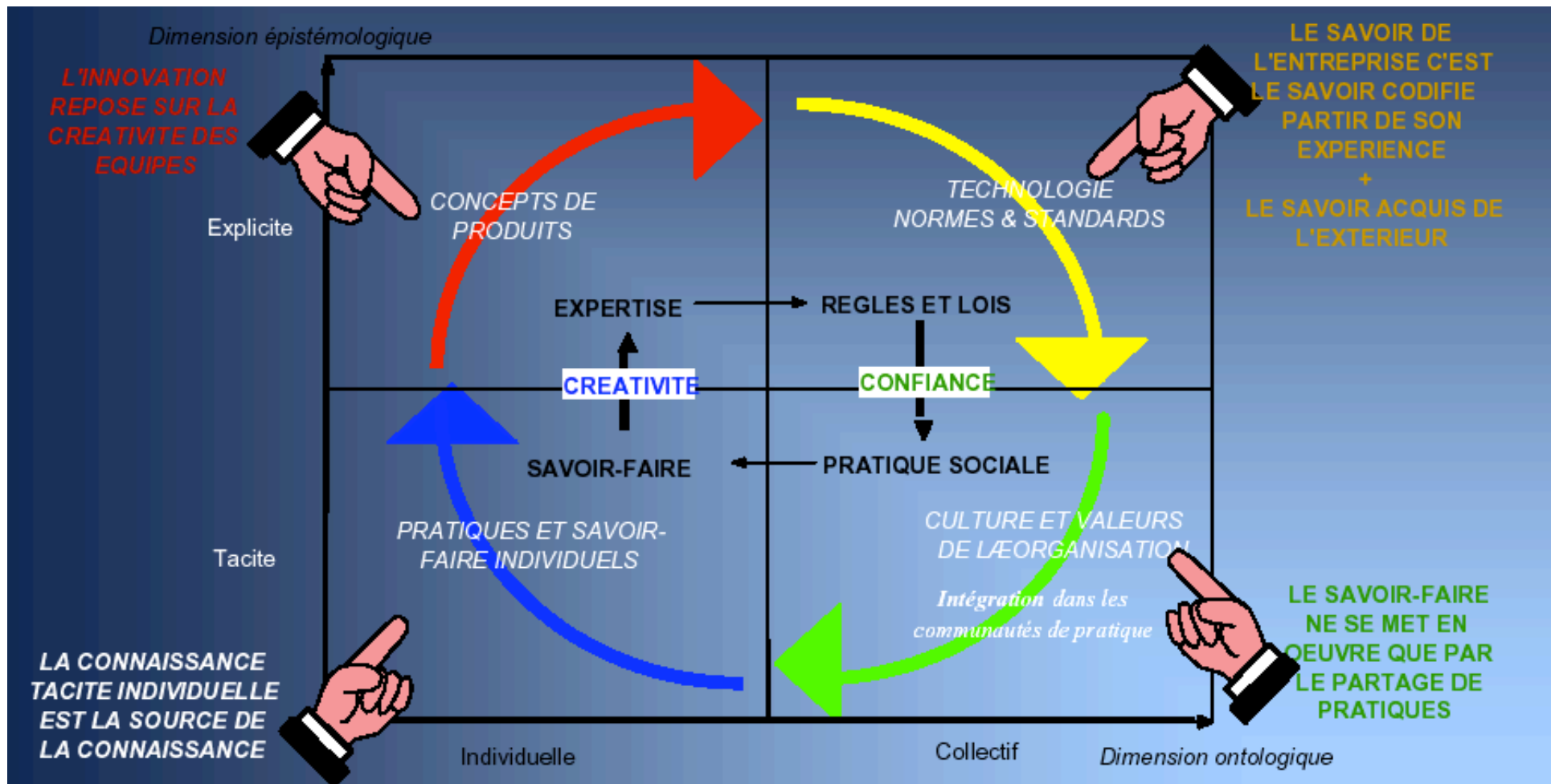
# Le cadre théorique: les métasystèmes

- Les propriétés du système sont émergentes et ne peuvent être déduites du système initial
  - Le métasystème naît de l'interaction des systèmes en présence- qui deviennent des sous systèmes- lorsque la complexité du système initial devient insuffisante face à la complexité de l'environnement
  - Le métasystème est plus complexe que les sous-systèmes et est capable de contrôler l'évolution de l'ensemble



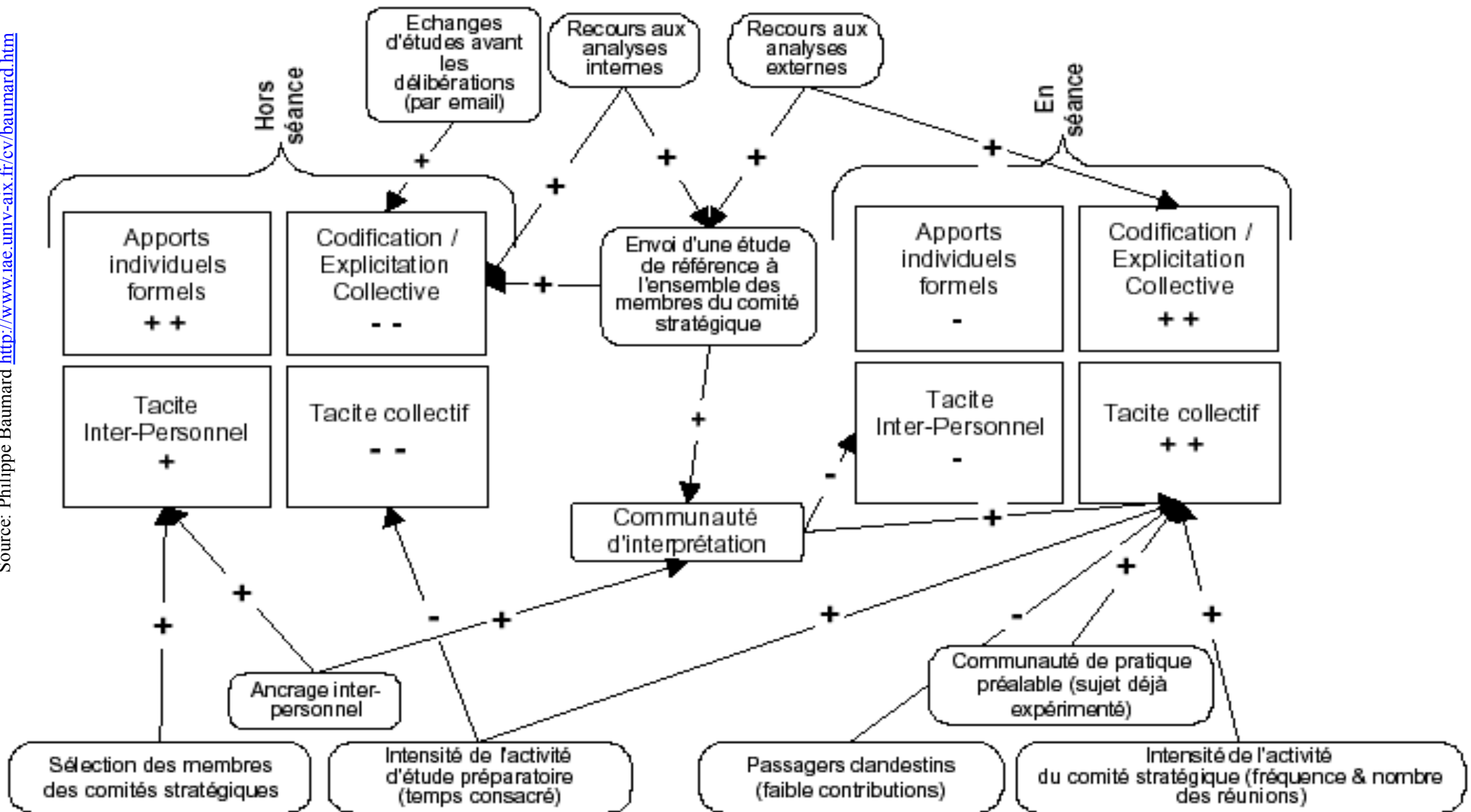
- L'approche est téléologique
  - Discipline sociale et disciplines scientifiques ne peuvent être dissociées
  - L'apprentissage collectif joue un rôle clé

# La création du savoir : un cycle continu qui suppose intégration des pratiques sociales et de l'expertise



# Comment se prennent les décisions dans les comités de direction?

Source: Philippe Baumard <http://www.iae.univ-aix.fr/cv/baumard.htm>



# La bonne décision stratégique...

## ... s'apprend en se prenant

- Il faut une diversité nécessaire pour intégrer les expériences nouvelles et incongrues
- Les décisions se prennent de manière opportuniste sous le poids de la préférence pour le présent
- Les connaissances nouvelles doivent passer les filtres des mythes institutionnels et des connaissances établies
- La caractérisation des bénéfices permet de rendre les arbitrages

# Modèle classique et nouveau modèle décisionnel

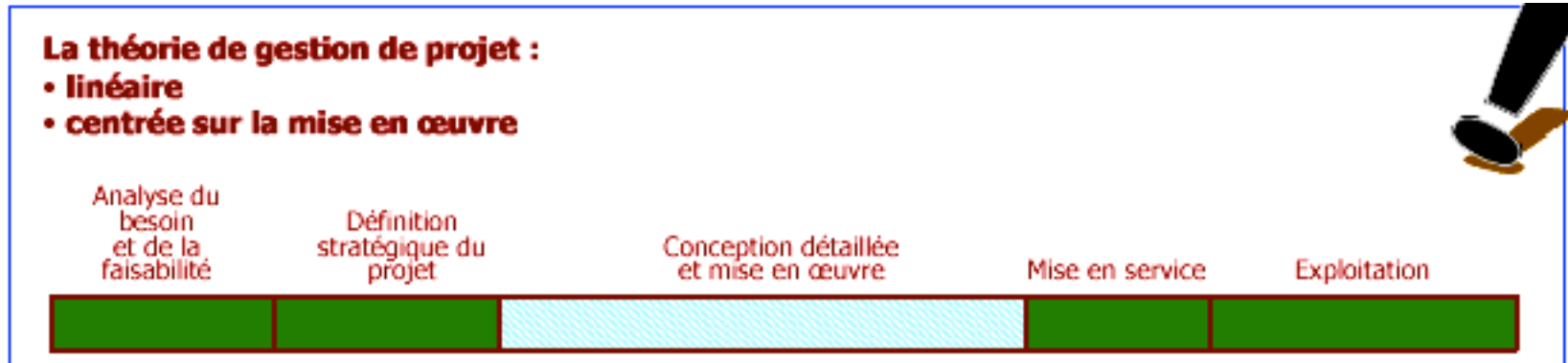
- Décisions à chaud sous la pression des médias
  - Dépendance des experts
  - Pas de vision stratégique permettant d'intégrer les composantes du problème
  - Peu de distinction prévention / précaution
- *Scénarisation stratégique ex-ante*
  - *Acquisition de compétences de maîtrise d'ouvrage en gestion de risques*
  - *Cadre de référence pour intégrer les avis d'experts*
  - *Conférence décisionnelle intégrant les acteurs et les paramètres clés*
  - *Distinction prévention / précaution*

# Les trois caractéristiques des projets complexes

<b>Indétermination</b>	Aucun cahier des charges ne peut définir le livrable	Un seul invariant : la volonté stratégique
<b>Incertitude</b>	Il existe un écart irréductible entre la visualisation initiale et le livrable effectif	Le facteur critique est la capacité à piloter en temps réel
<b>Risque</b>	Le risque est émergent et croissant avec le déroulement du projet	La compétence clé est la capacité à scénariser le risque, à le partager ainsi que les bénéfices de la prise de risque

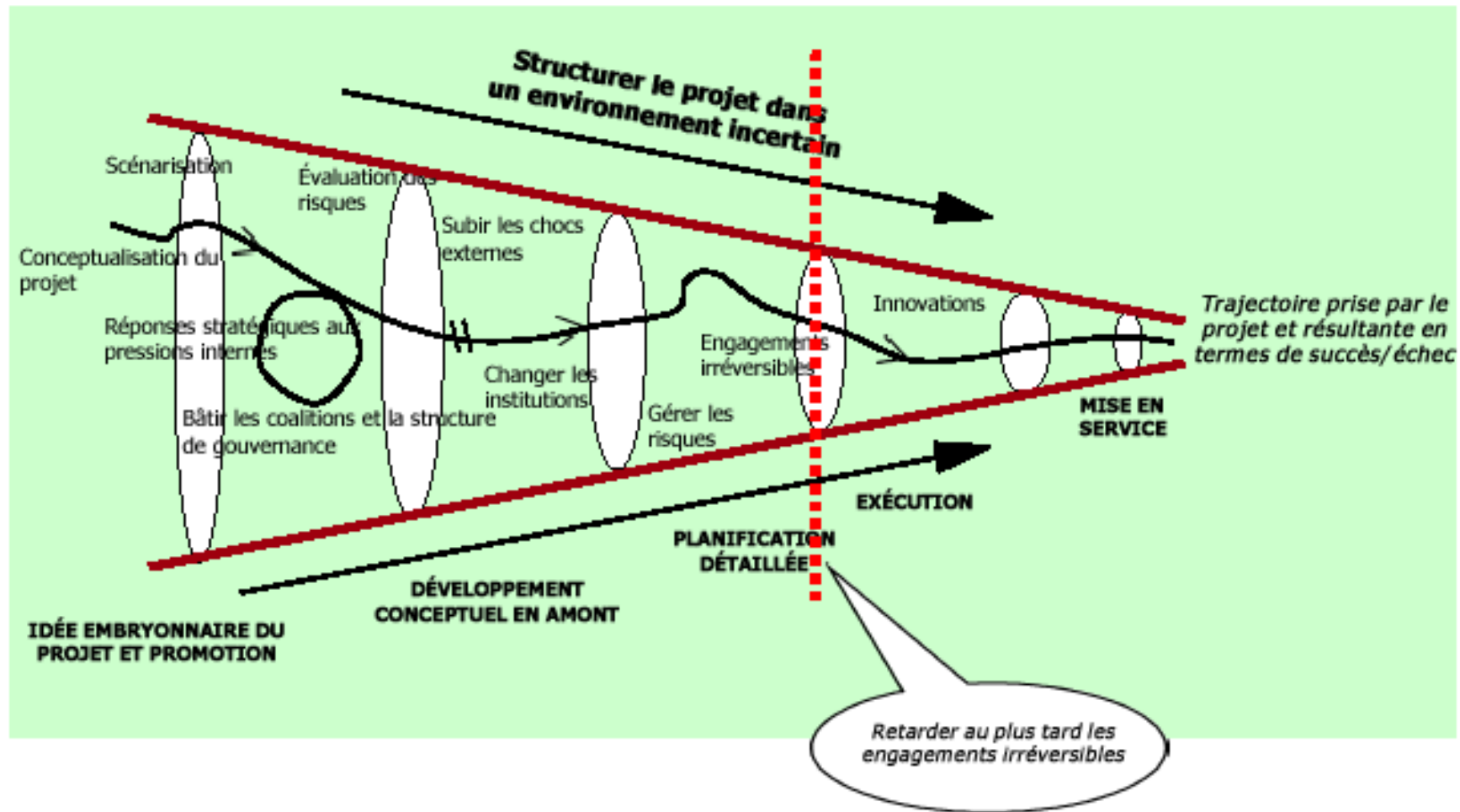
**Les modèles de planification de projet reposant sur une logique déterministe et postulant une réduction progressive du risque ne fonctionnent pas**

# Une approche systémique de la gestion de projet

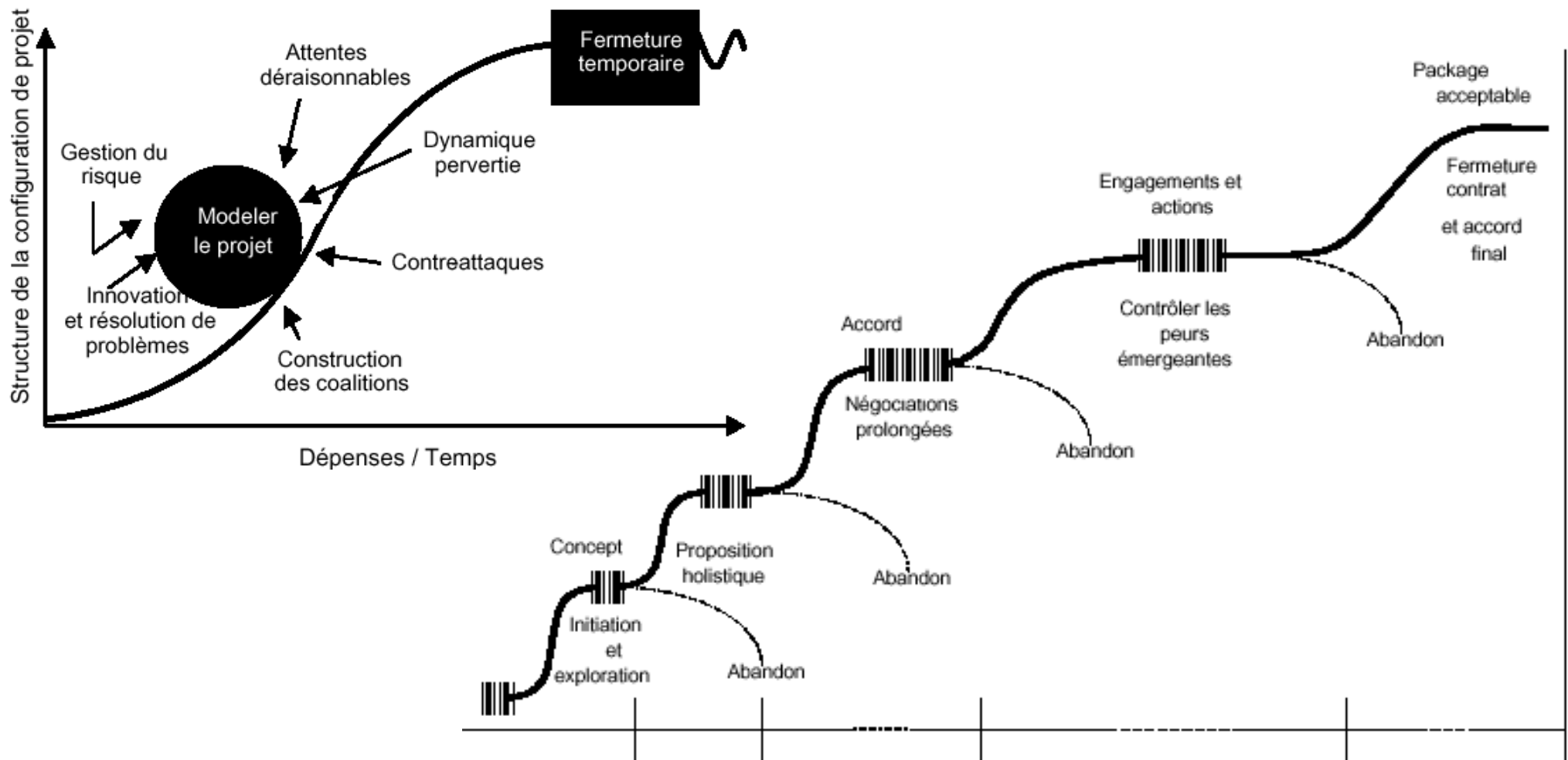




# Le succès du projet est lié à la qualité de sa maîtrise d'ouvrage

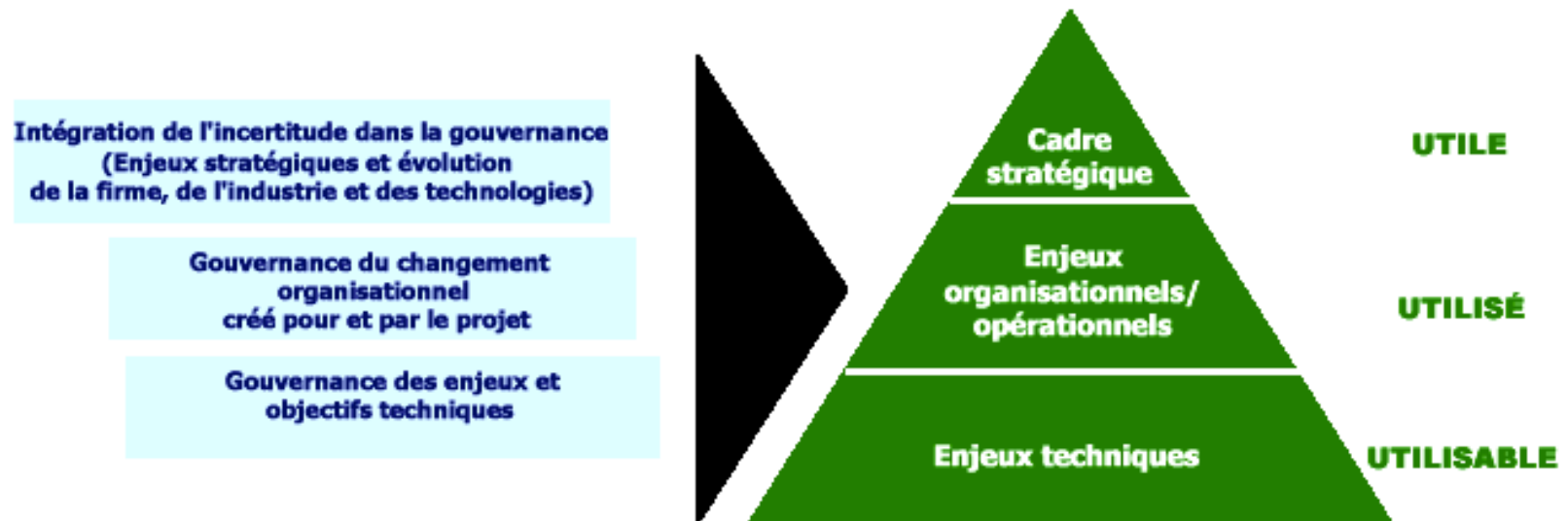


# Une succession d'épisodes



# « L'art de la politique ne consiste pas à gérer »

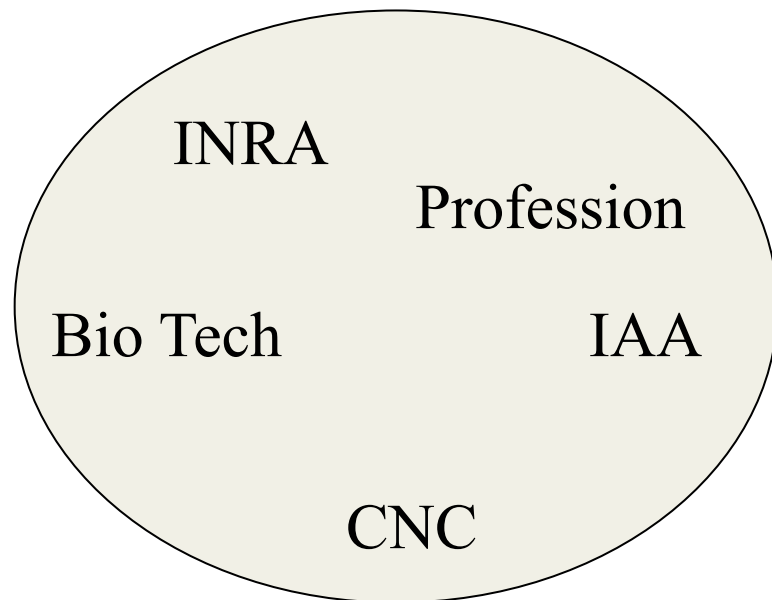
*Décider et faire des choix stratégiques est une activité en soi qui ne peut procéder de l'accumulation de décisions techniques*



**Organiser les projets en arborescence, en fonction d'un modèle global**

# Avant.... Après...: Un exemple, le débat sur les OGM

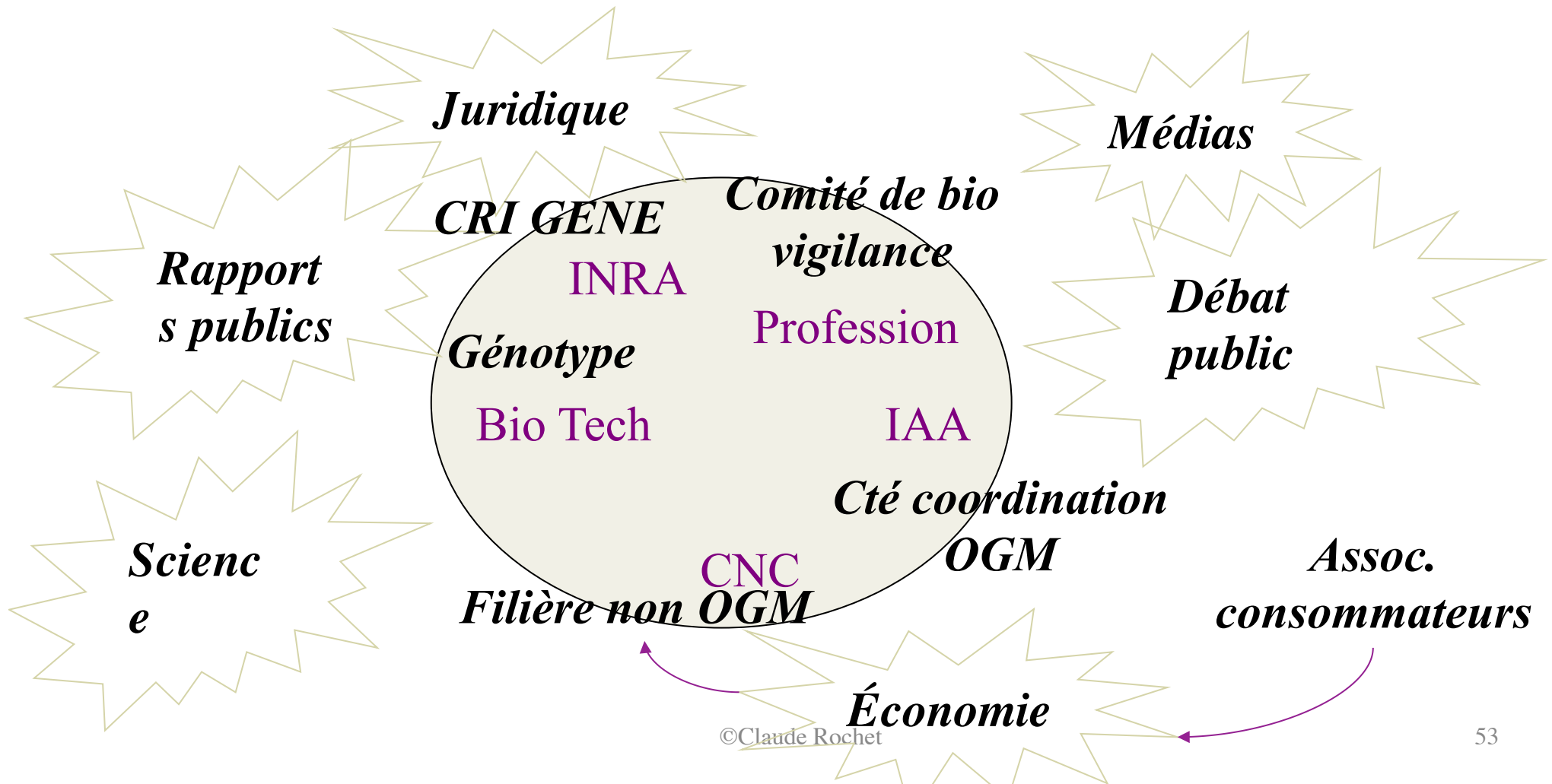
- => 1996: le monde simple de l'expertise



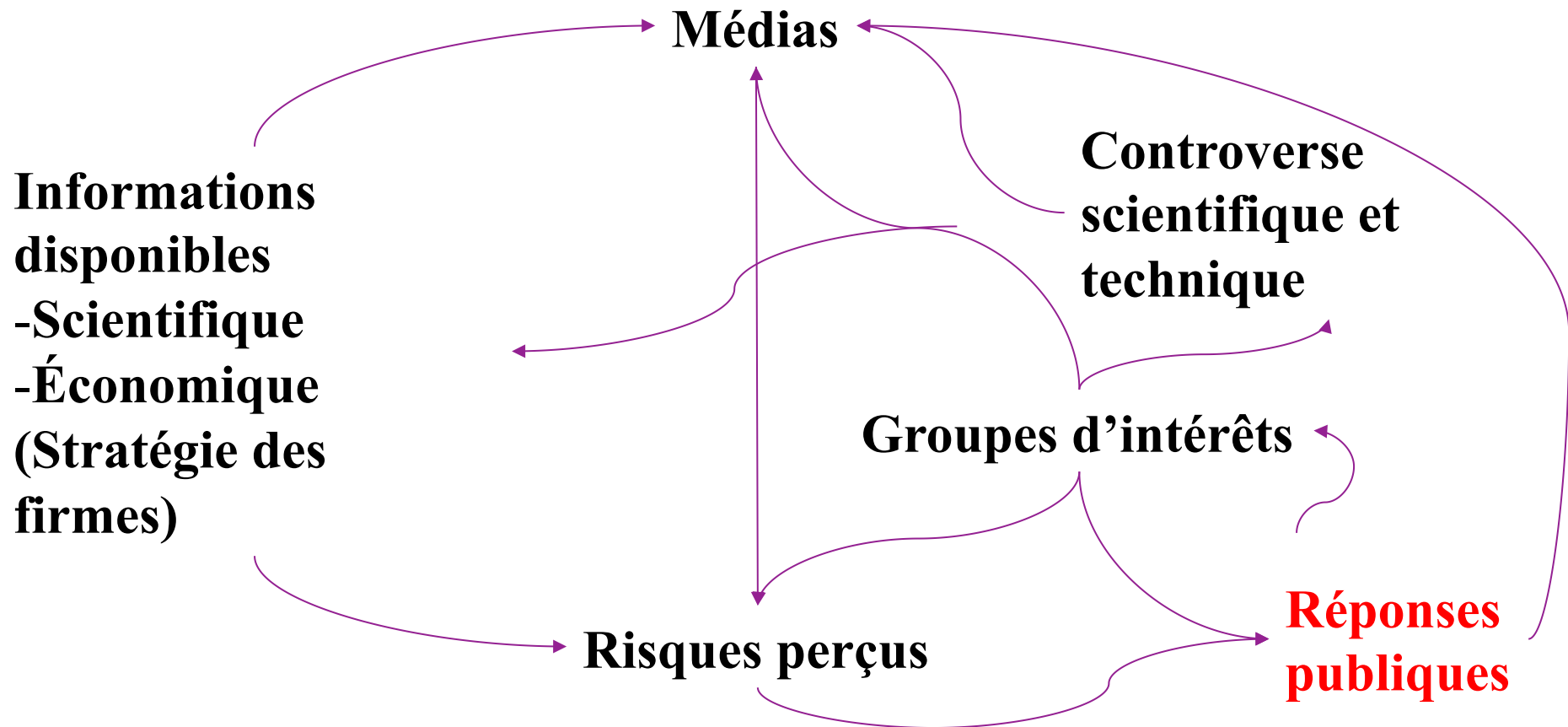
*Appel des  
scientifiques pour un  
moratoire*

# Le monde des OGM en 2000

## *Le monde turbulent de la complexité*



# Quand le risque s'amplifie



# Les points communs aux décisions complexes

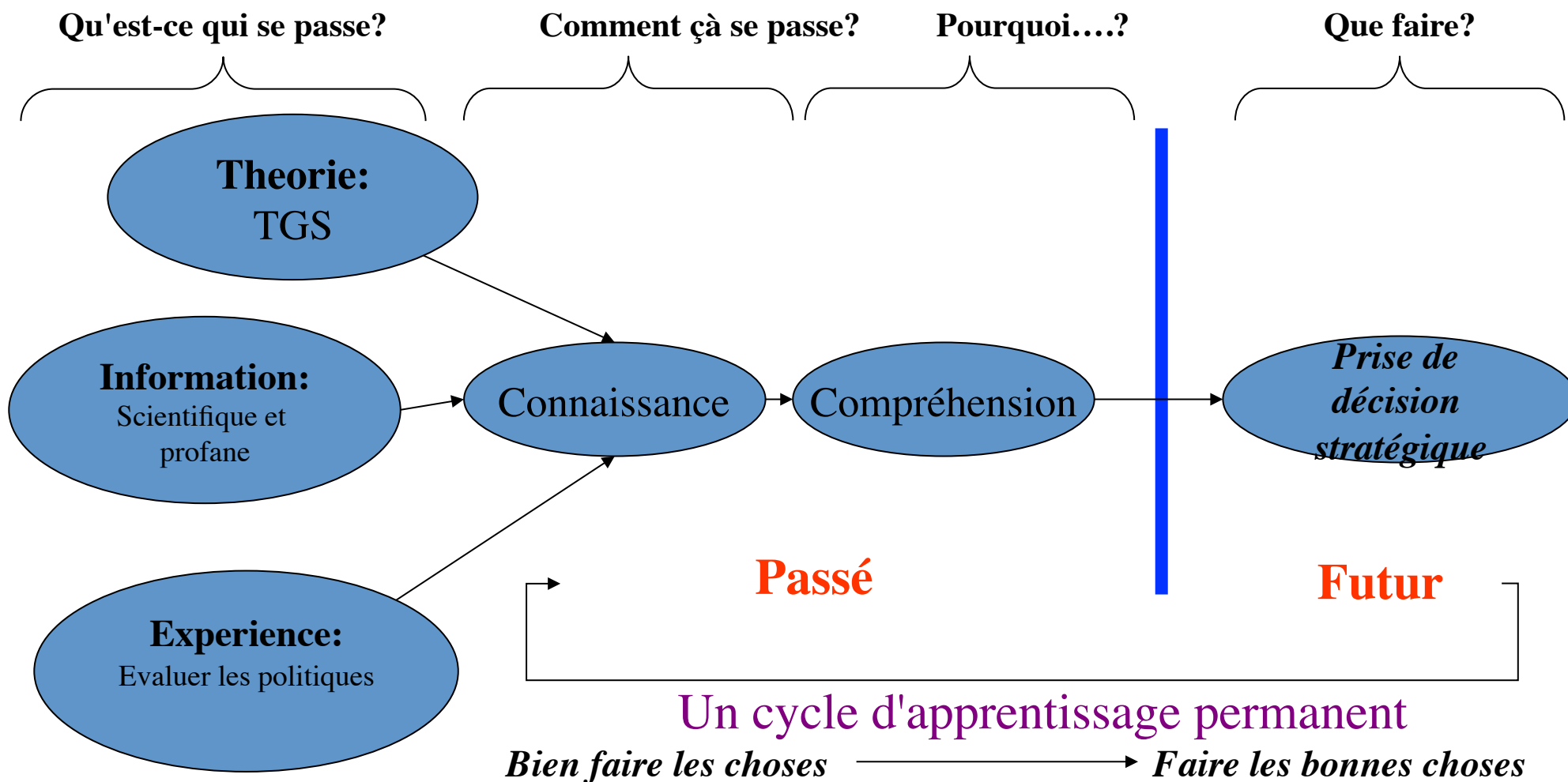
- On ne possède pas de séries statistiques permettant la prévision et la prévention
- Elles modifient leur environnement et les paramètres de la décision
- Le risque est irréductible et la gestion du risque une activité essentielle
- Elles associent des disciplines et des cadres de référence différents, des savoirs experts et des savoirs profanes.

# Les activités communes aux décisions complexes

- La gestion des risques
  - Le risque est irréductible
- La scénarisation stratégique
  - Le cadre institutionnel permet l'exercice de la décision complexe: confiance, confrontation des savoirs profanes et experts, partage des risques, compétence, transparence, légitimité
- La maîtrise d'ouvrage stratégique
  - Une compétence nouvelle : passer du « décideur » à la « conférence décisionnelle »

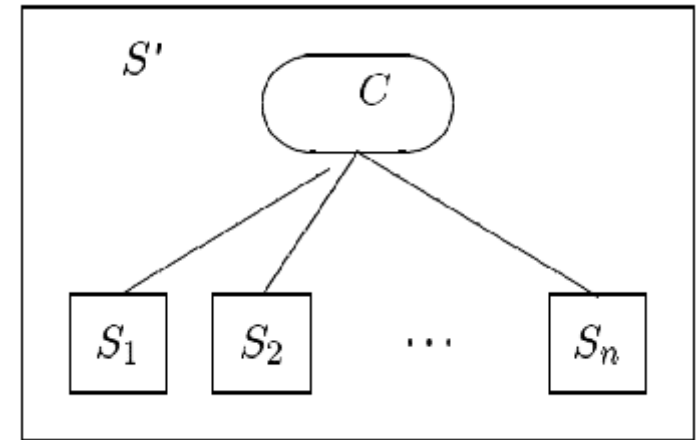
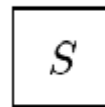


# Un nouveau cadre de référence



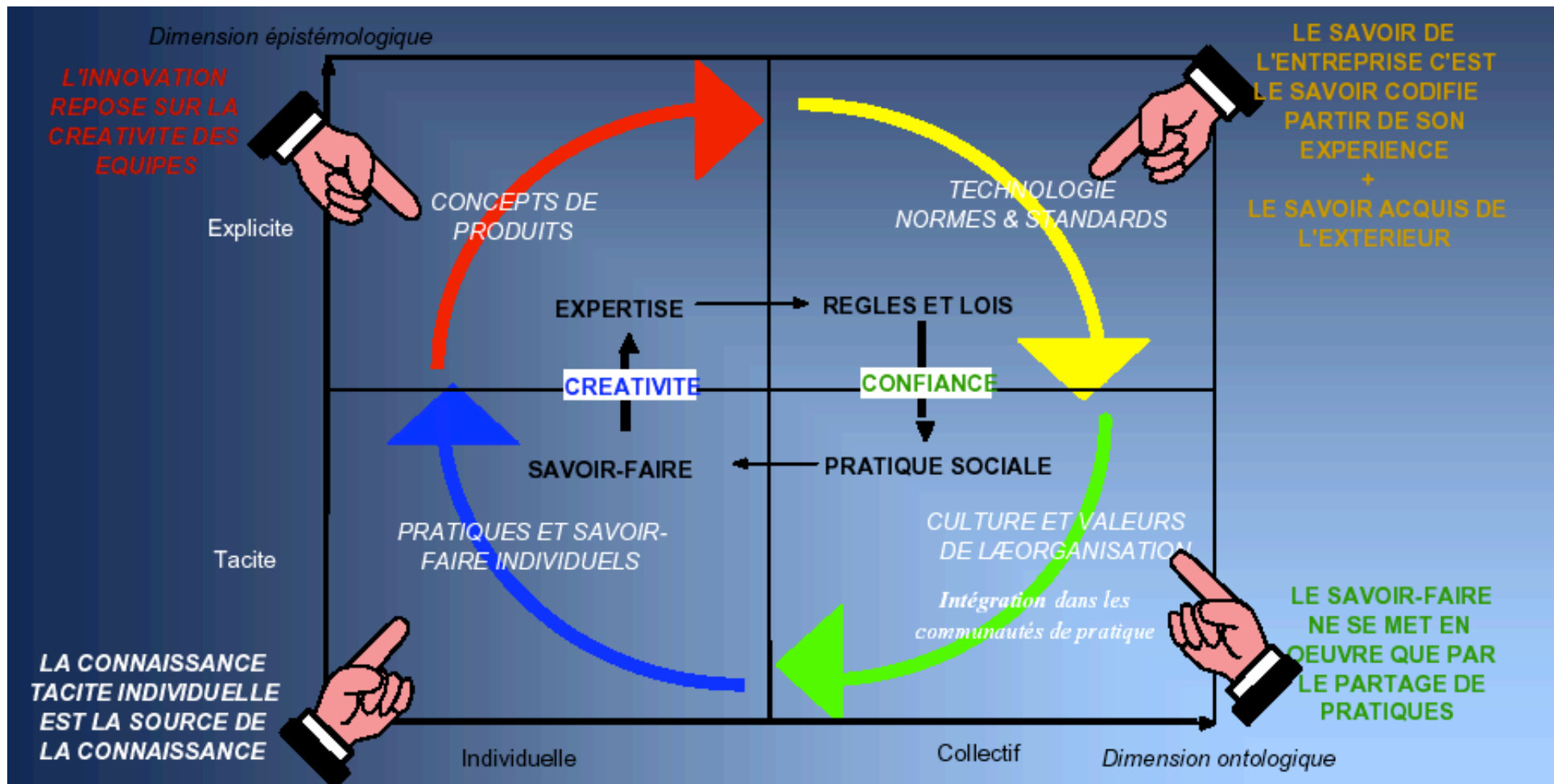
# Le cadre théorique: les métasystèmes

- Les propriétés du système sont émergentes et ne peuvent être déduites du système initial
  - Le métasystème naît de l'interaction des systèmes en présence- qui deviennent des sous systèmes- lorsque la complexité du système initial devient insuffisante face à la complexité de l'environnement
  - Le métasystème est plus complexe que les sous-systèmes et est capable de contrôler l'évolution de l'ensemble



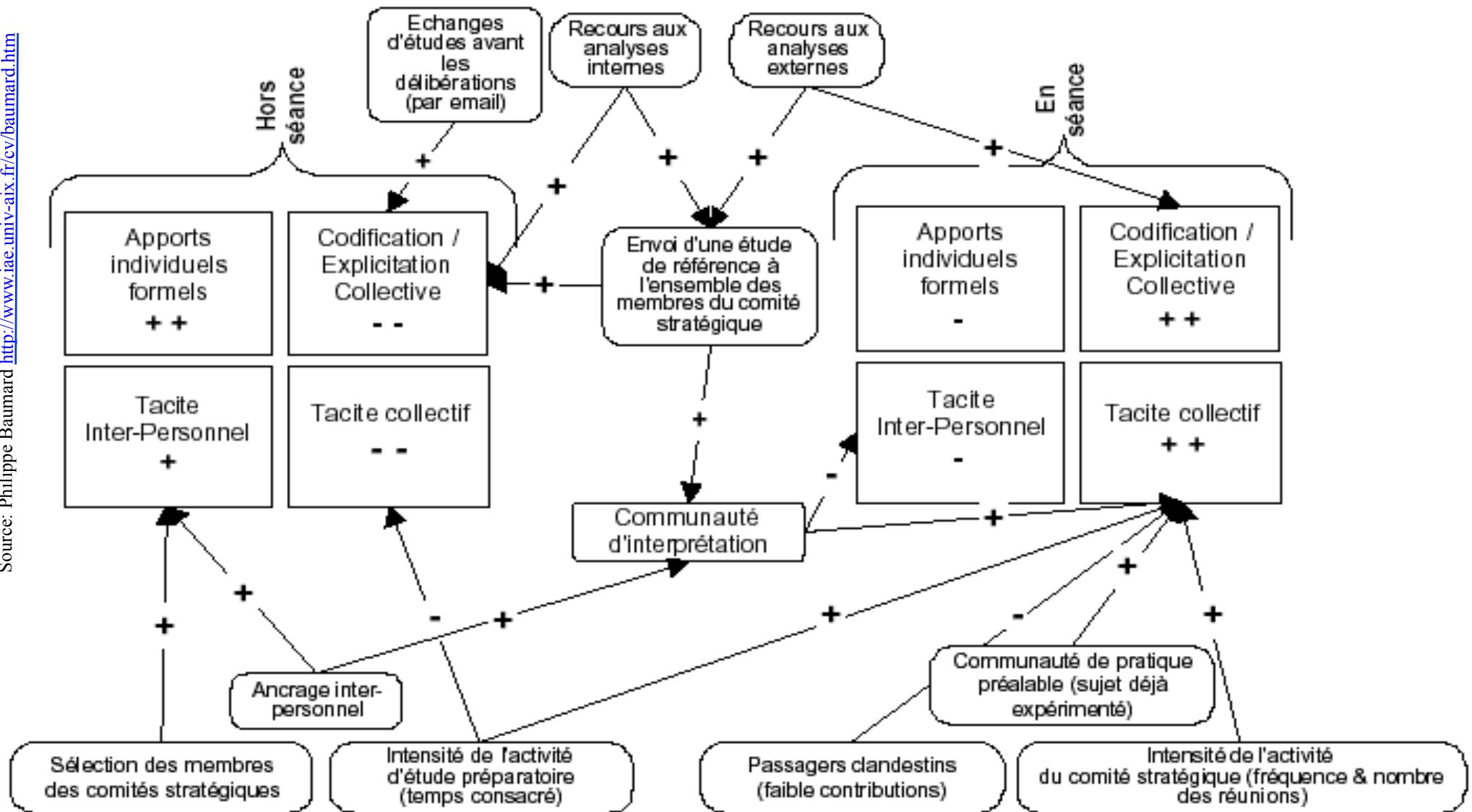
- L'approche est téléologique
  - Discipline sociale et disciplines scientifiques ne peuvent être dissociées
  - L'apprentissage collectif joue un rôle clé

# La création du savoir : un cycle continu qui suppose intégration des pratiques sociales et de l'expertise



# Comment se prennent les décisions dans les comités de direction?

Source: Philippe Baumard <http://www.iae.univ-aix.fr/cv/baumard.htm>



# La bonne décision stratégique...

## ... s'apprend en se prenant

- Il faut une diversité nécessaire pour intégrer les expériences nouvelles et incongrues
- Les décisions se prennent de manière opportuniste sous le poids de la préférence pour le présent
- Les connaissances nouvelles doivent passer les filtres des mythes institutionnels et des connaissances établies
- La caractérisation des bénéfices permet de rendre les arbitrages

# Modèle classique et nouveau modèle décisionnel

- Décisions à chaud sous la pression des médias
  - Dépendance des experts
  - Pas de vision stratégique permettant d'intégrer les composantes du problème
  - Peu de distinction prévention / précaution
- *Scénarisation stratégique ex-ante*
  - *Acquisition de compétences de maîtrise d'ouvrage en gestion de risques*
  - *Cadre de référence pour intégrer les avis d'experts*
  - *Conférence décisionnelle intégrant les acteurs et les paramètres clés*
  - *Distinction prévention / précaution*

# L'ANDRA

- L'ANDRA, Agence nationale pour la gestion des déchets radioactifs, est un établissement public indépendant des producteurs de déchets. Créée en 1979, elle est avant tout un organisme de protection de l'environnement à long terme répondant à trois missions :
- **Une mission industrielle**
  - L'ANDRA gère les centres de stockage en surface qui actuellement accueillent les déchets de faible et moyenne activité à vie courte produits en France (soit 90% du volume des déchets).
- **Une mission d'information**
  - L'ANDRA a créé un observatoire national chargé de répertorier et de localiser l'ensemble des déchets radioactifs présents sur le territoire national.



## **Une mission de recherche**

L'ANDRA est chargée d'étudier la possibilité d'un stockage réversible ou irréversible des déchets de haute activité et à vie longue dans des formations géologiques profondes, notamment grâce à la réalisation de laboratoires de recherche souterrains.

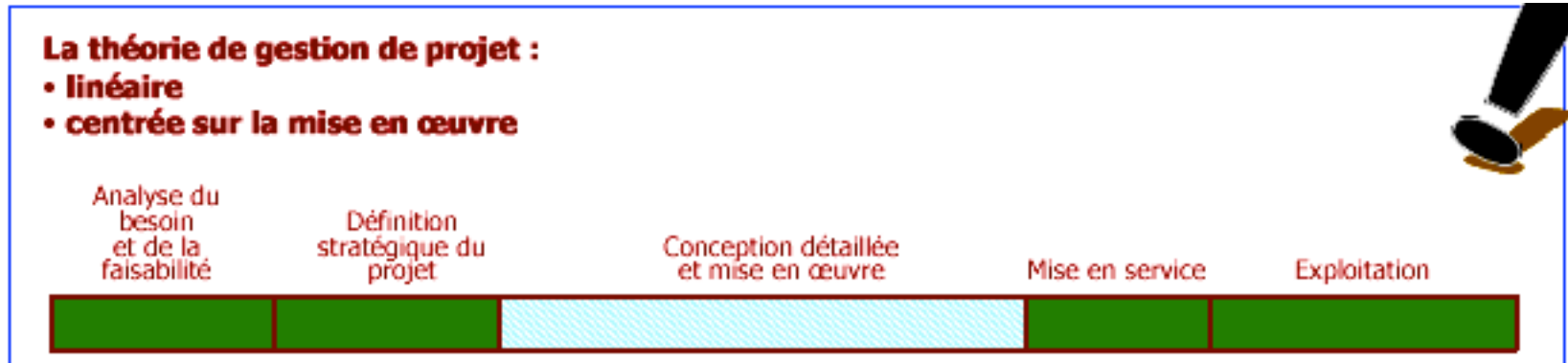
# Les trois caractéristiques des projets complexes

<b>Indétermination</b>	Aucun cahier des charges ne peut définir le livrable	Un seul invariant : la volonté stratégique
<b>Incertitude</b>	Il existe un écart irréductible entre la visualisation initiale et le livrable effectif	Le facteur critique est la capacité à piloter en temps réel
<b>Risque</b>	Le risque est émergent et croissant avec le déroulement du projet	La compétence clé est la capacité à scénariser le risque, à le partager ainsi que les bénéfices de la prise de risque

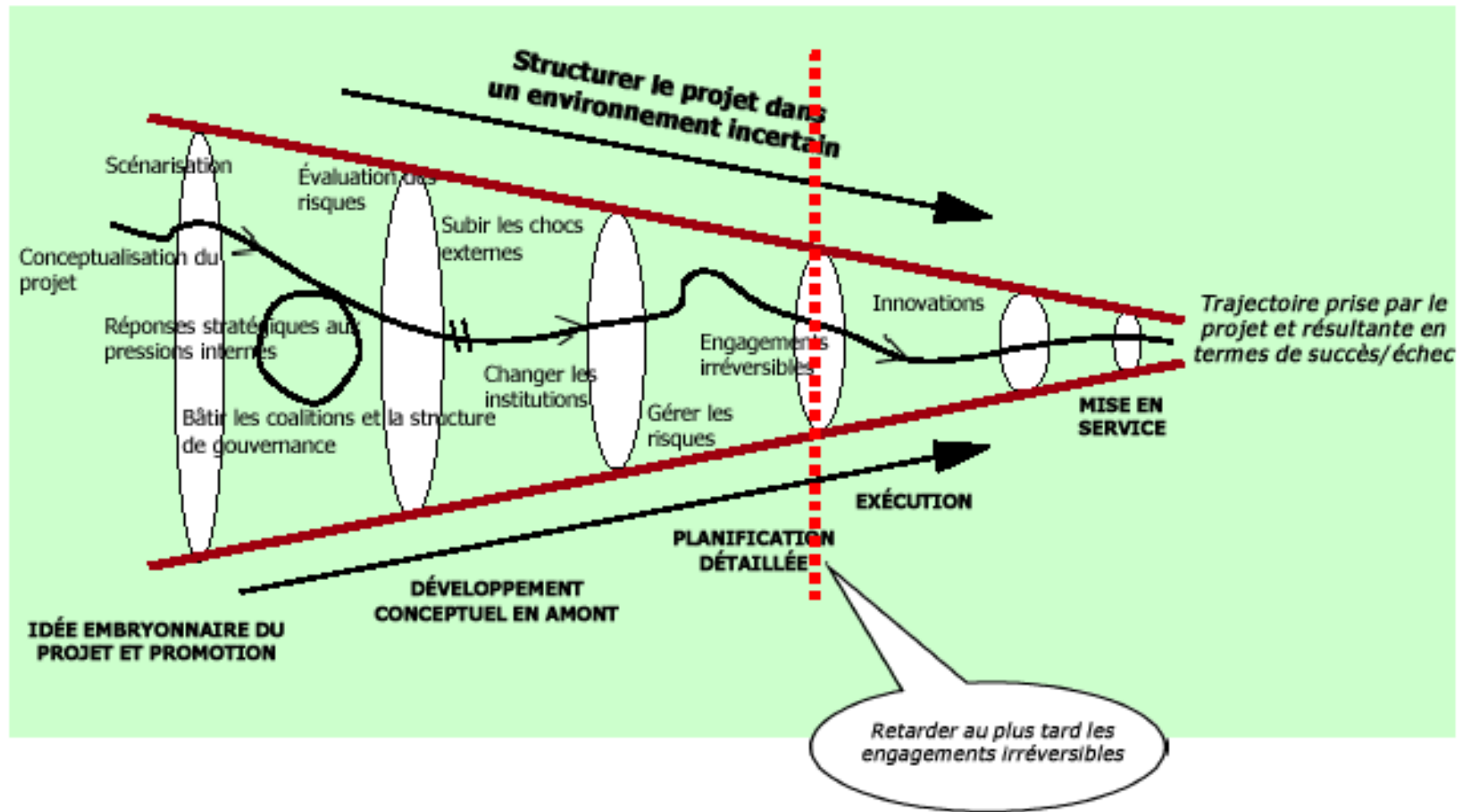
**Les modèles de planification de projet reposant sur une logique déterministe et postulant une réduction progressive du risque ne fonctionnent pas**



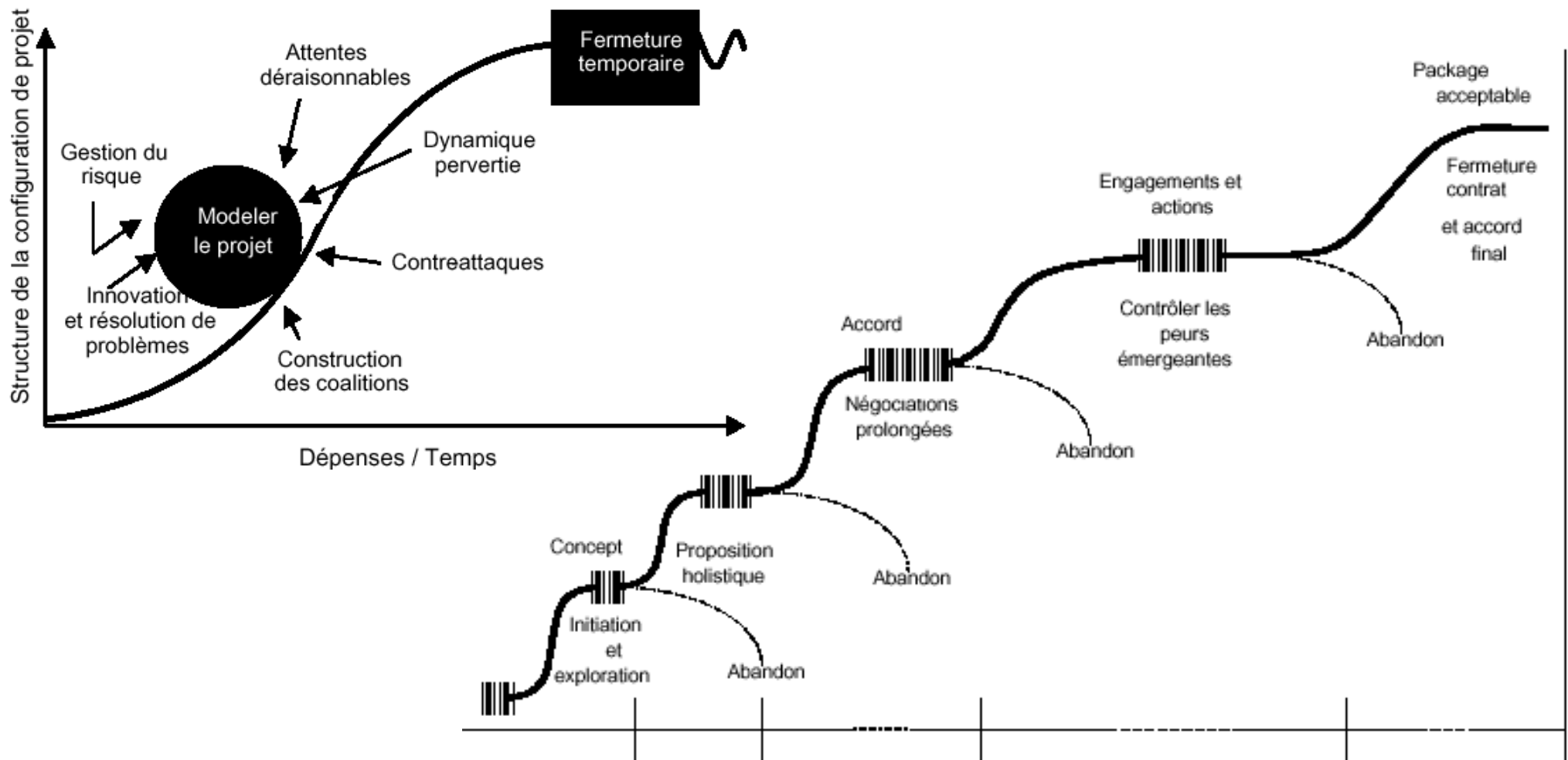
# Une approche systémique de la gestion de projet



# Le succès du projet est lié à la qualité de sa maîtrise d'ouvrage

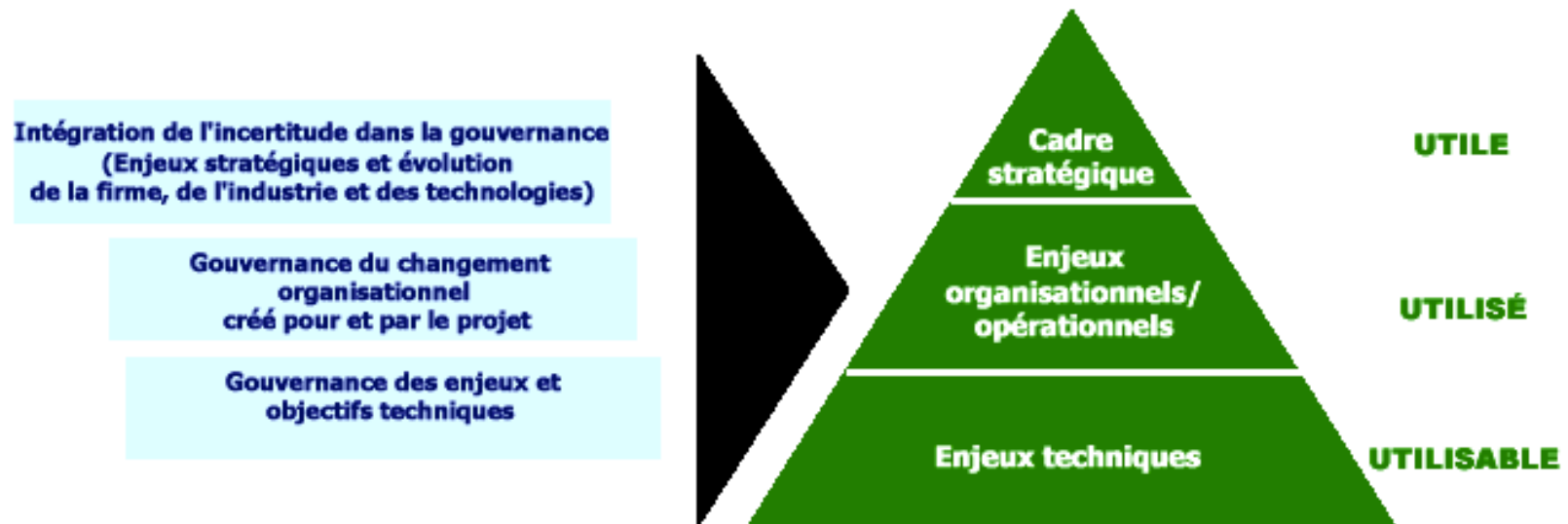


# Une succession d'épisodes



# « L'art de la politique ne consiste pas à gérer »

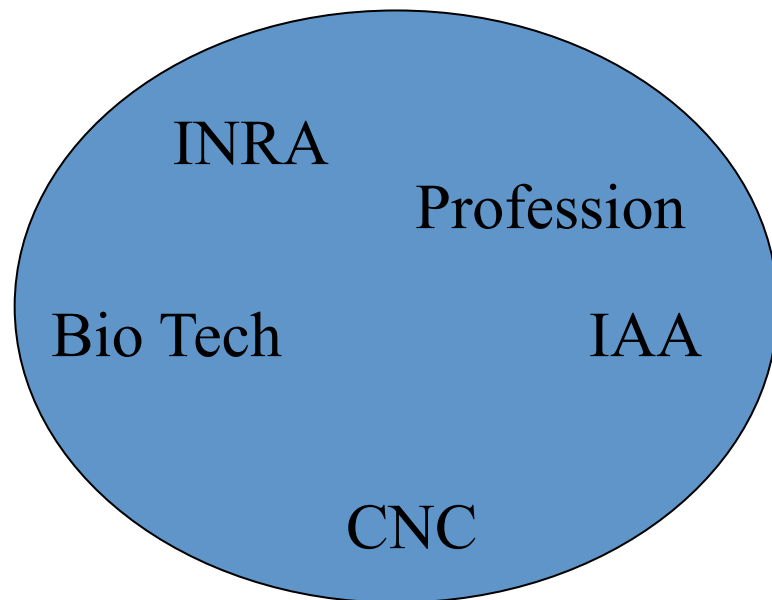
*Décider et faire des choix stratégiques est une activité en soi qui ne peut procéder de l'accumulation de décisions techniques*



Organiser les projets en arborescence, en fonction d'un modèle global

# Avant.... Après...: Un exemple, le débat sur les OGM

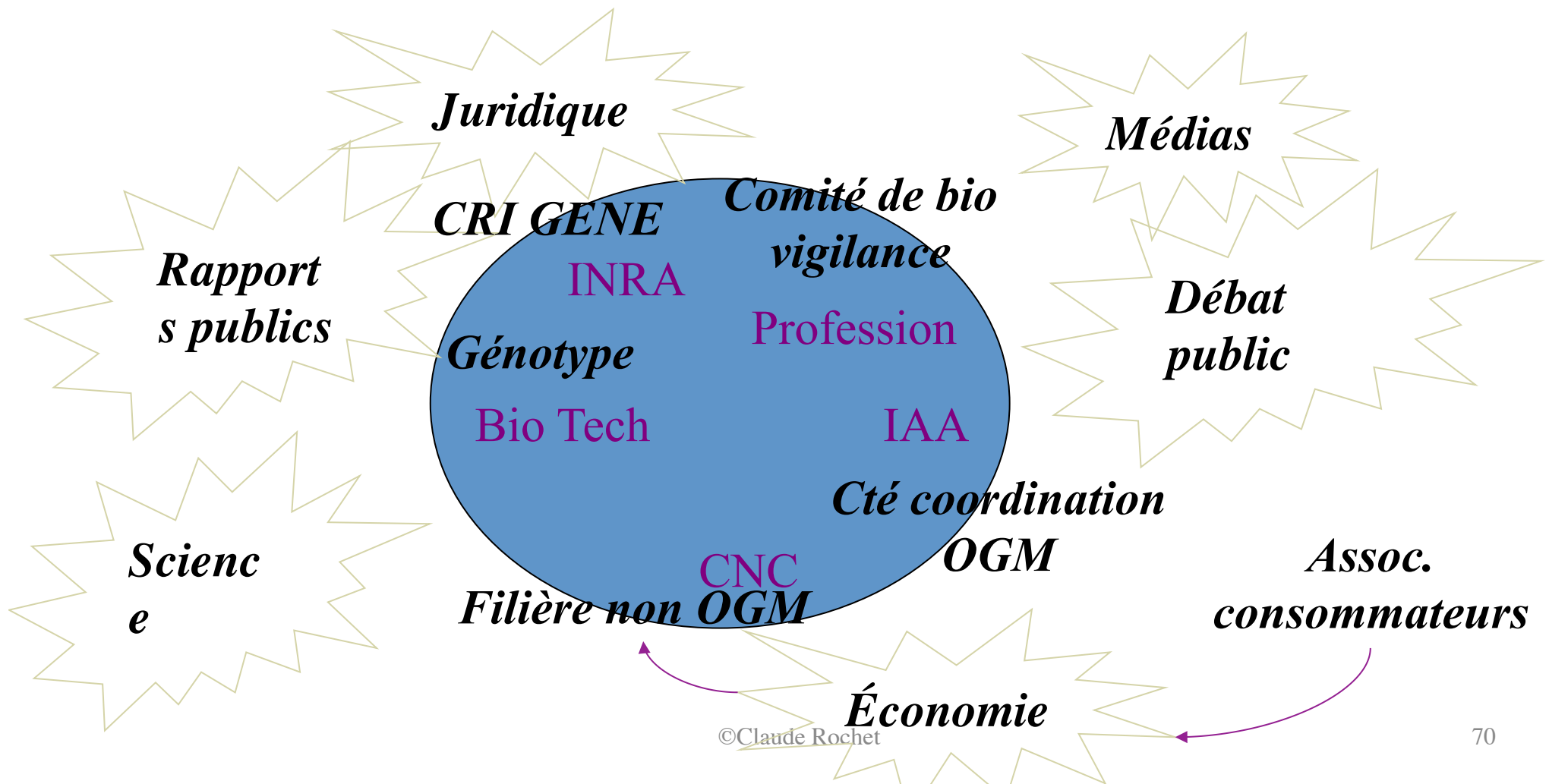
- => 1996: le monde simple de l'expertise



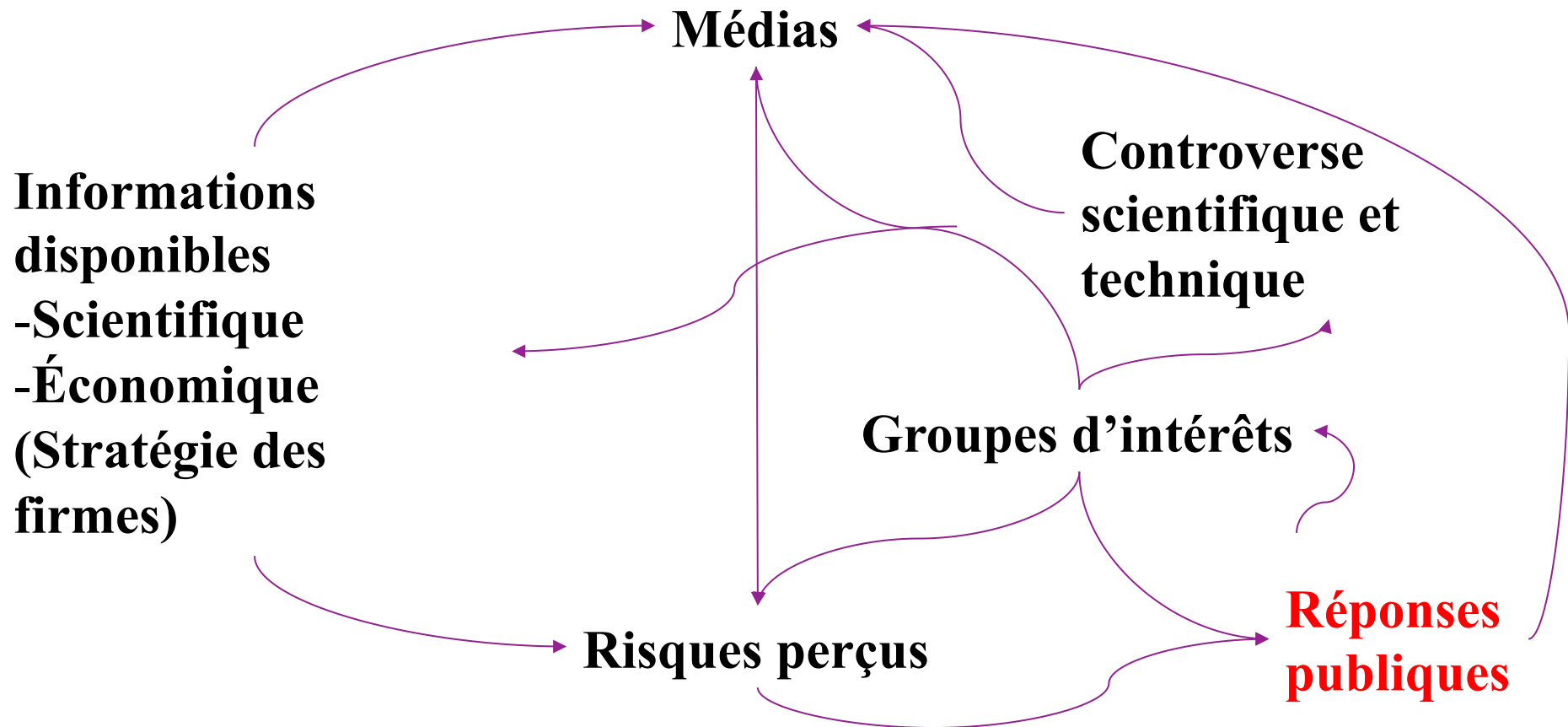
*Appel des scientifiques pour un moratoire*

# Le monde des OGM en 2000

*Le monde turbulent de la complexité*

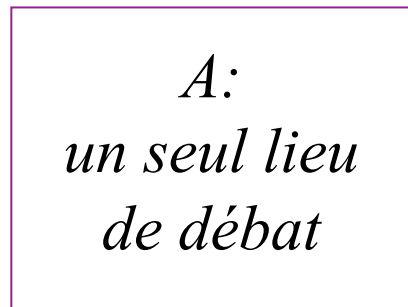


# Quand le risque s'amplifie

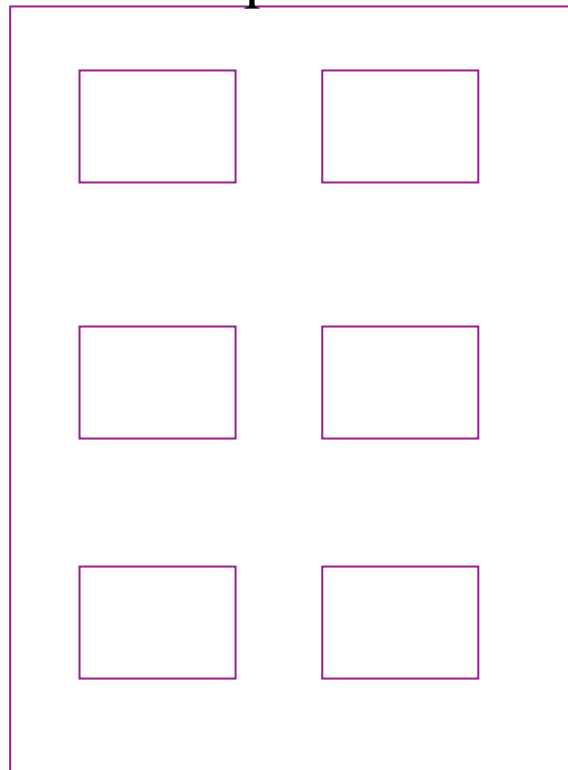


# Organiser les jeux

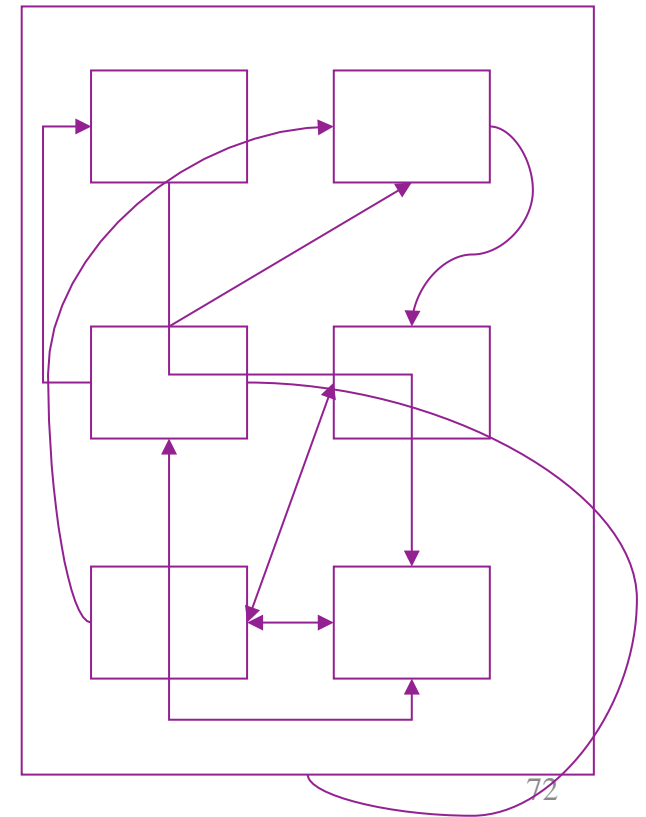
- Trois modèles



B: Des débats  
confinés par arènes

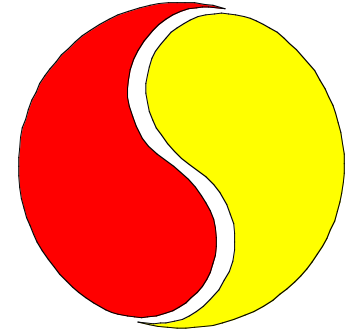


C: Des débats denses





# Le débat public apporte des enseignements importants



- Les gens veulent être informés et participer à la décision
- Il veulent une nourriture sûre et saine
  - Rejet de la politique productiviste en agriculture.
  - La santé et l'alimentation sont liées: absence de confiance dans les producteurs et dans la distribution,
  - Méfiance à l'égard des OGM
- Les gens veulent des informations fiables pour participer au débat sur la vache folle et les OGM.
- **Autrefois l'alimentation était une affaire familiale: cela devient une politique publique**

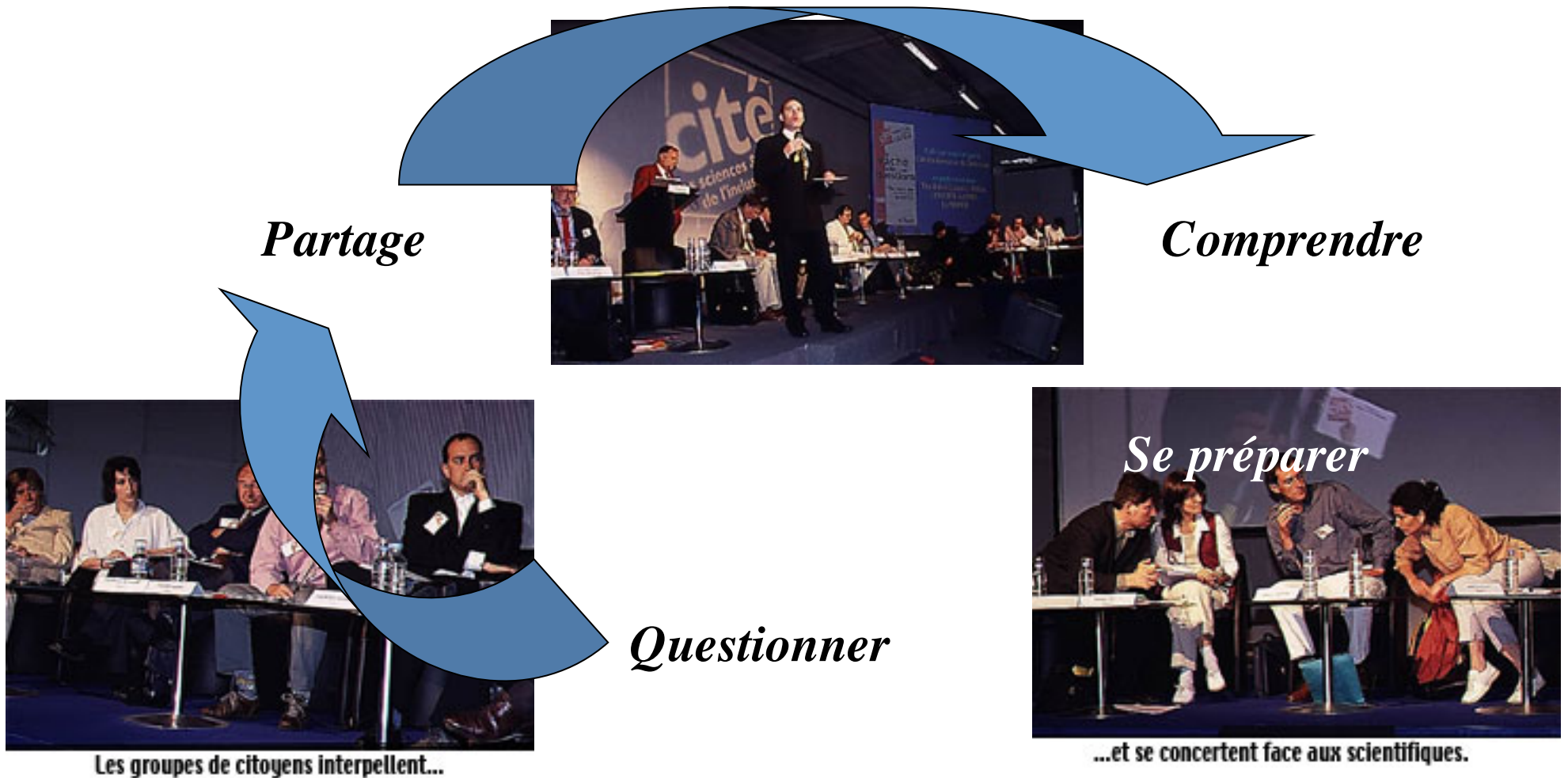
# Une controverse socio technique sur la maladie de la vache folle



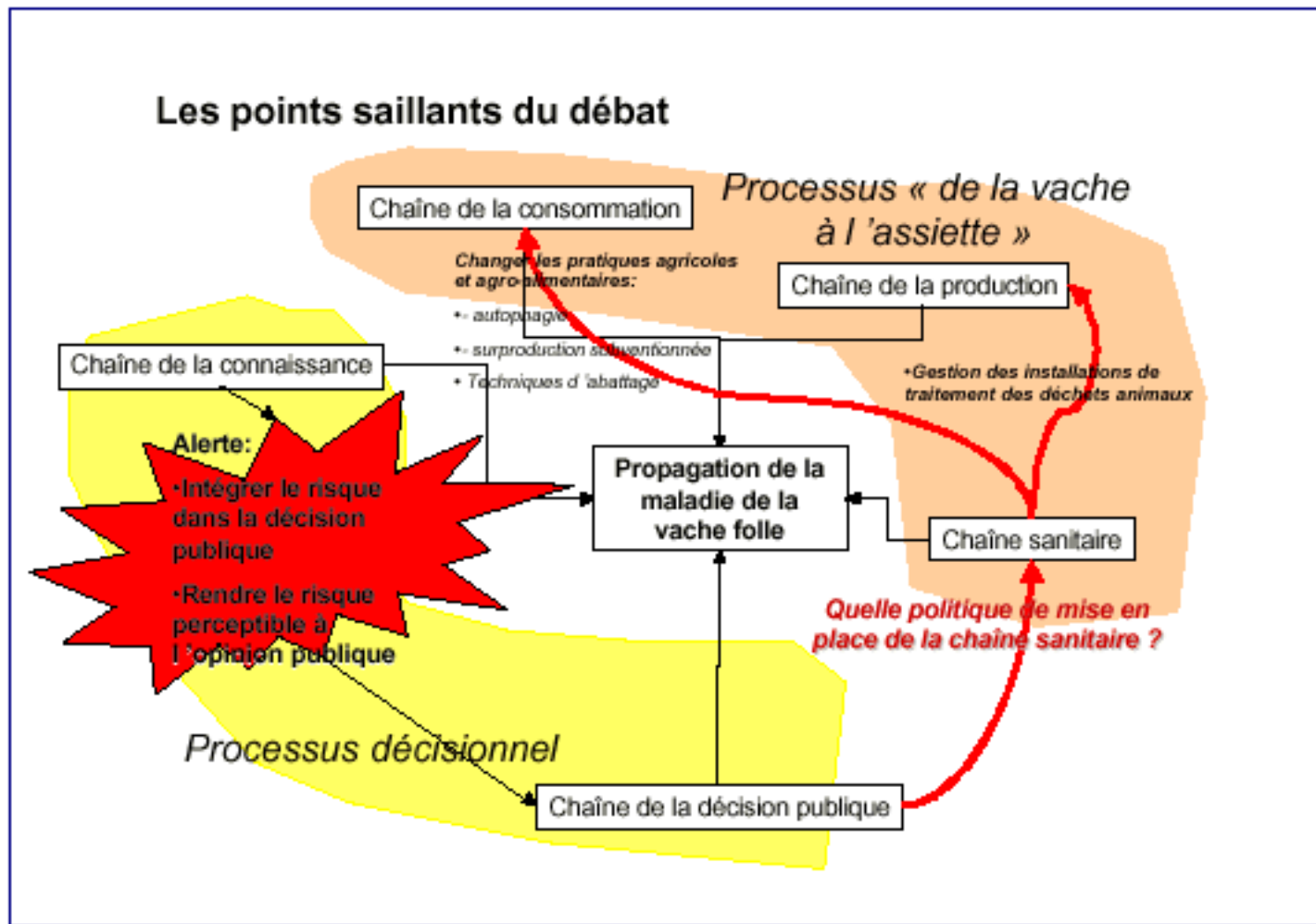
- Les profanes questionnent les experts:
  - Deux panels se préparent pendant deux mois avant le débat
    - Un panel est composé des profanes sans connaissances spécifiques du sujet
    - L'autre panel rassemble des militants sur les questions sanitaires
  - La première étape est de bâtir la représentation du problème par les profanes
  - Deuxièmement, le discours de l'expert est approprié par les panélistes
  - Ce faisant, on purge la passion pour faire place à un questionnement structuré



# Profanes et experts.....



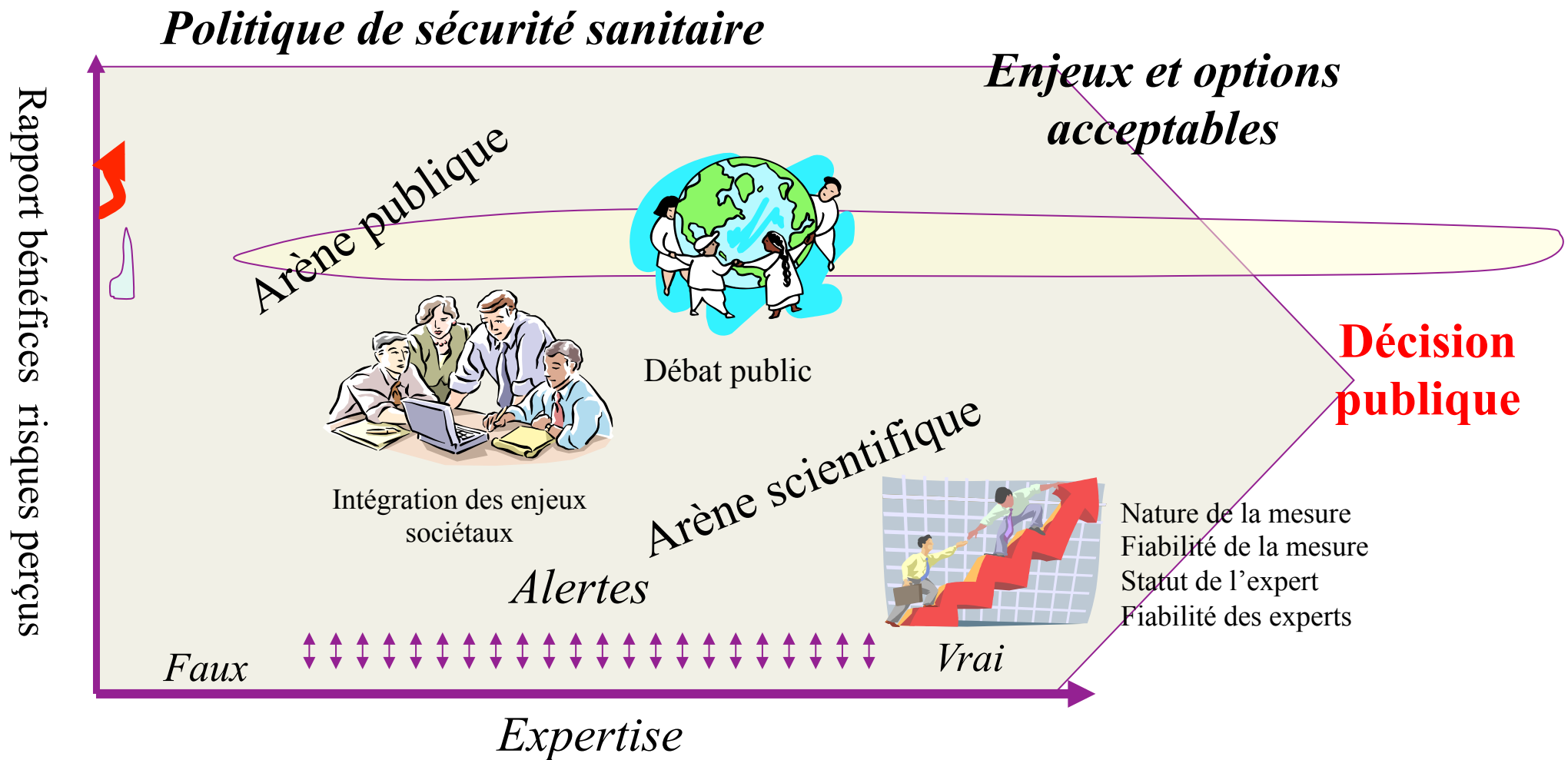
# ...bâtir un même cadre de référence



Cinq chaînes:

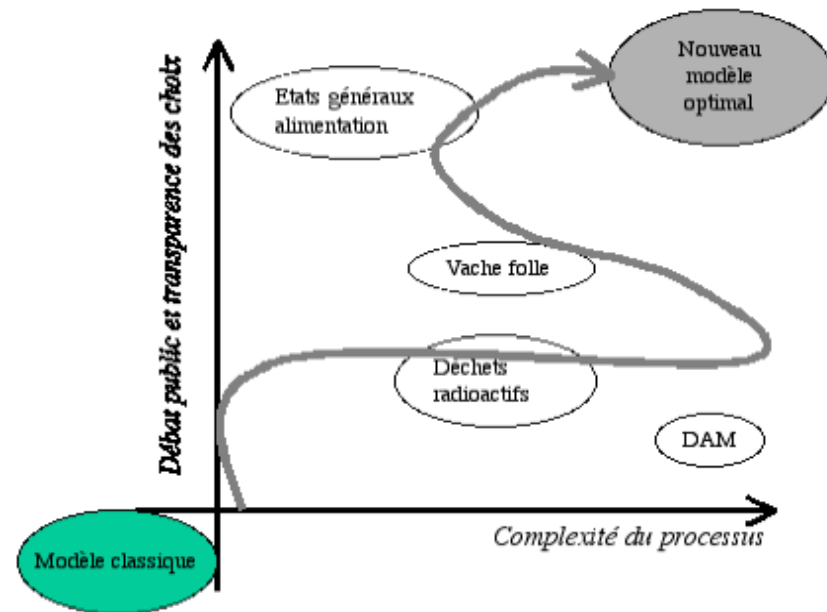
- Connaissance
  - Décision publique
  - Sanitaire
  - Production
  - Consommation
- *Où sont les points faibles?*
  - *Sur quelle chaîne agir et à quel endroit?*

# Les processus décisionnels

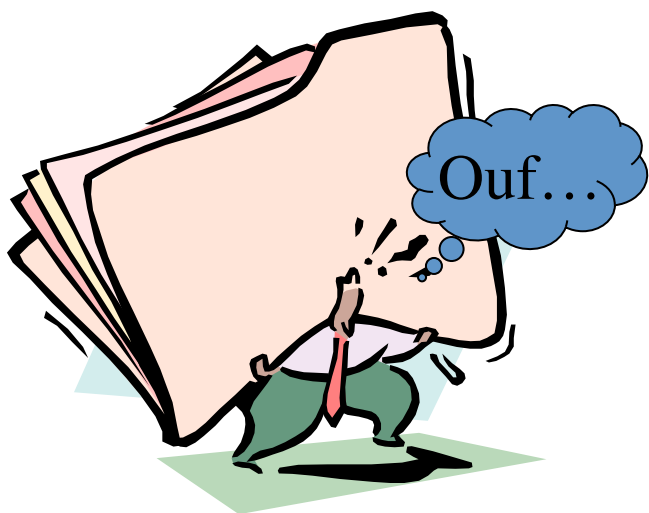


## Conclusion

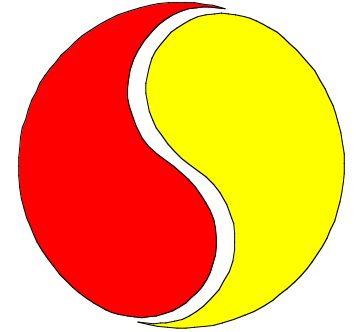
- Ne pas décider seul: construire et animer un processus décisionnel
- Être transparent
- Partager les enjeux avec toutes les parties prenantes
- Ne pas cacher la complexité mais la faire apparaître explicitement
- Peser les risques...
- ... et faire un choix collectif
- **Toute faute génère un retour (en deçà de) (à) la case départ**



Merci de votre attention!



# Le débat public apporte des enseignements importants



- Les gens veulent être informés et participer à la décision
- Il veulent une nourriture sûre et saine
  - Rejet de la politique productiviste en agriculture.
  - La santé et l'alimentation sont liées: absence de confiance dans les producteurs et dans la distribution,
  - Méfiance à l'égard des OGM
- Les gens veulent des informations fiables pour participer au débat sur la vache folle et les OGM.
- **Autrefois l'alimentation était une affaire familiale: cela devient une politique publique**



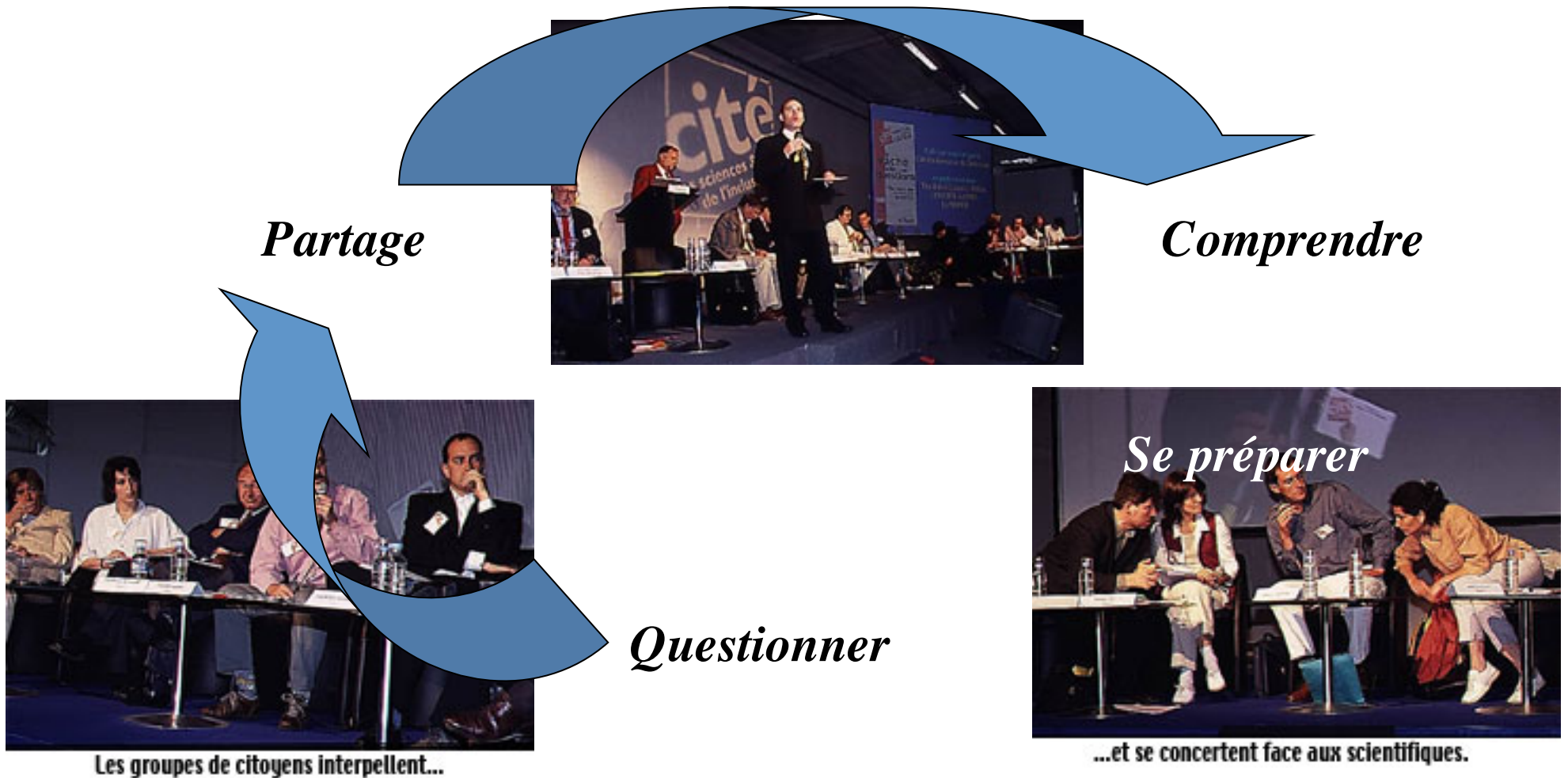
# Une controverse socio technique sur la maladie de la vache folle



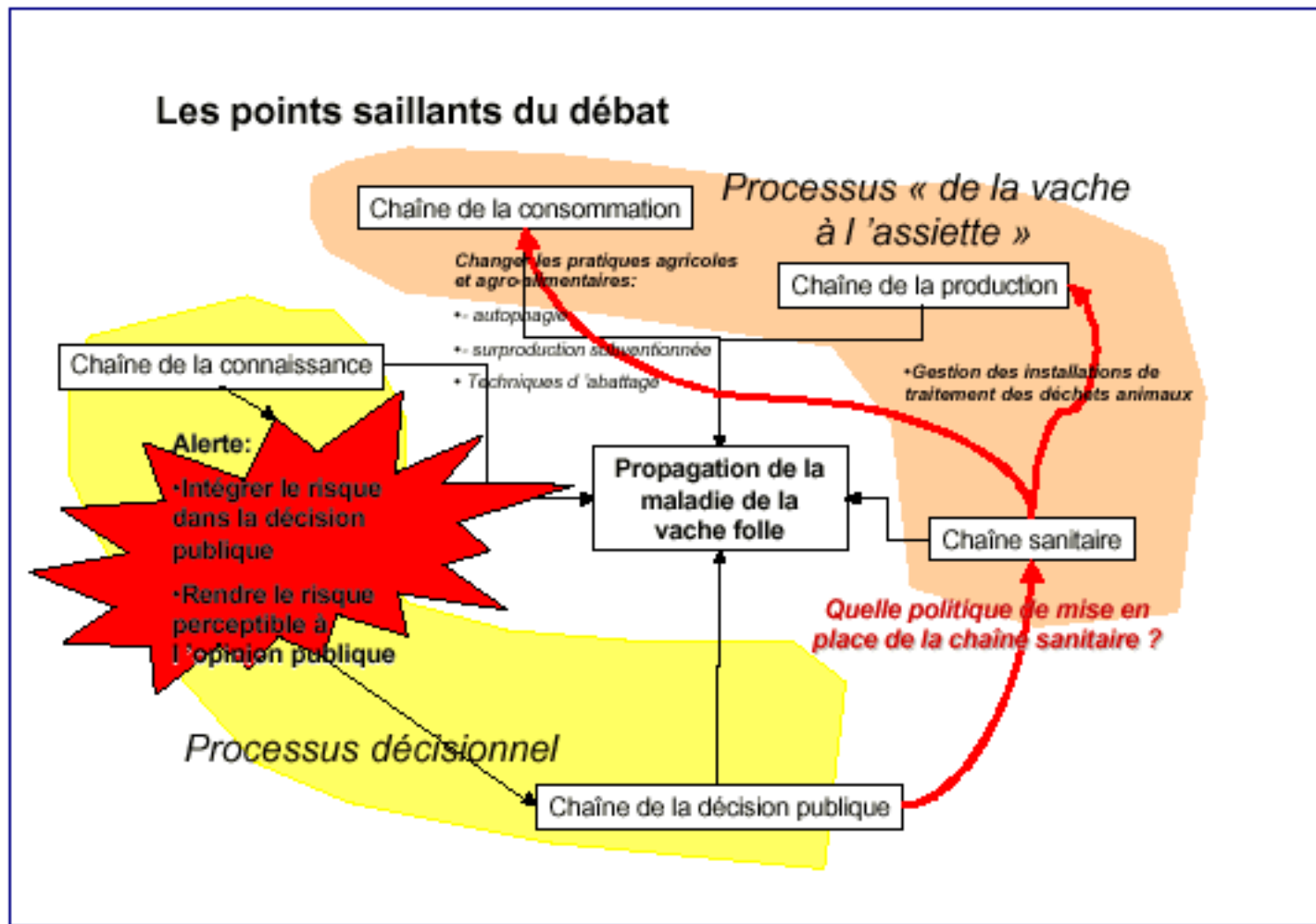
- Les profanes questionnent les experts:
  - Deux panels se préparent pendant deux mois avant le débat
    - Un panel est composé des profanes sans connaissances spécifiques du sujet
    - L'autre panel rassemble des militants sur les questions sanitaires
  - La première étape est de bâtir la représentation du problème par les profanes
  - Deuxièmement, le discours de l'expert est approprié par les panélistes
  - Ce faisant, on purge la passion pour faire place à un questionnement structuré



# Profanes et experts.....



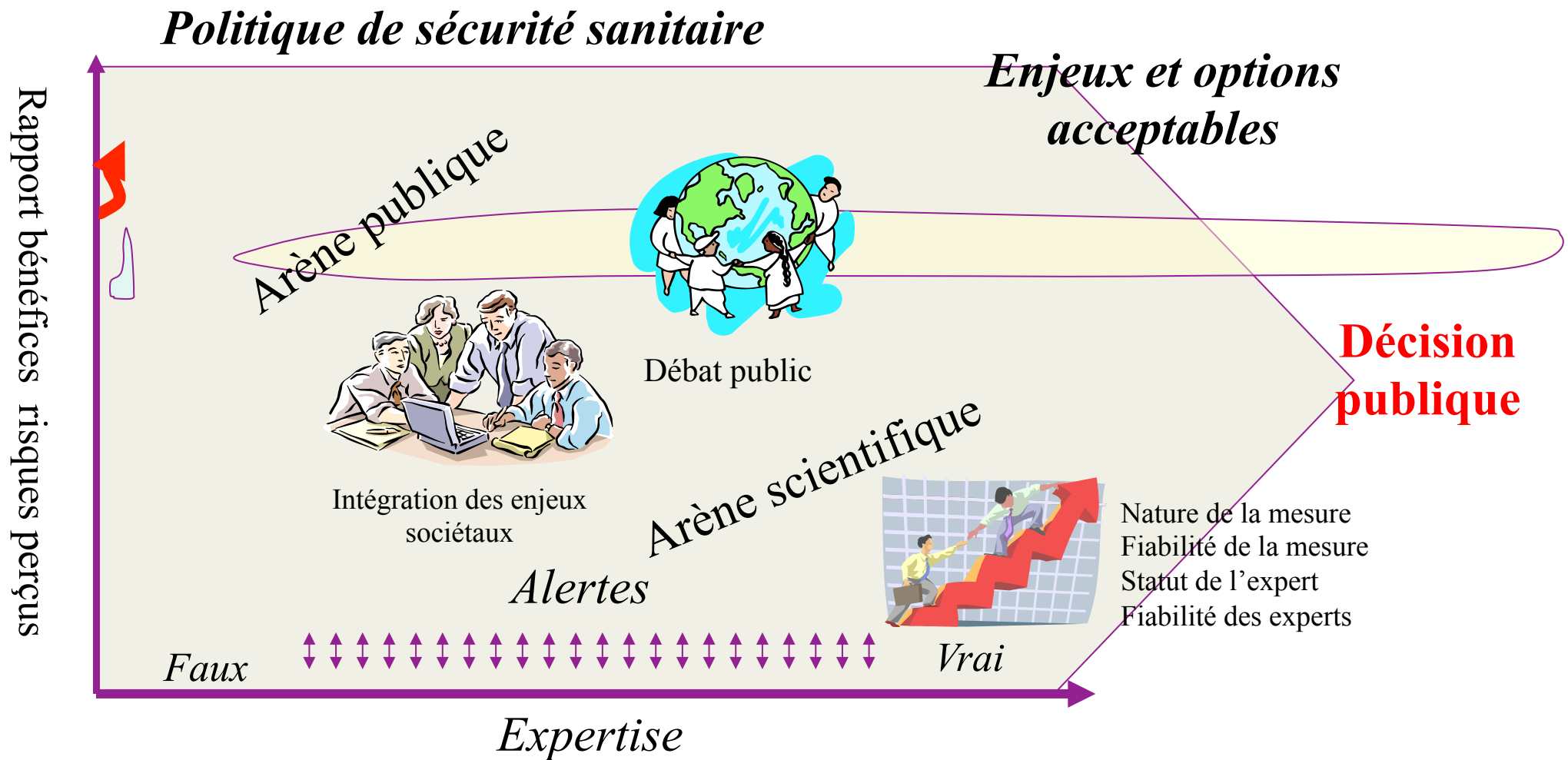
# ...bâtir un même cadre de référence



Cinq chaînes:

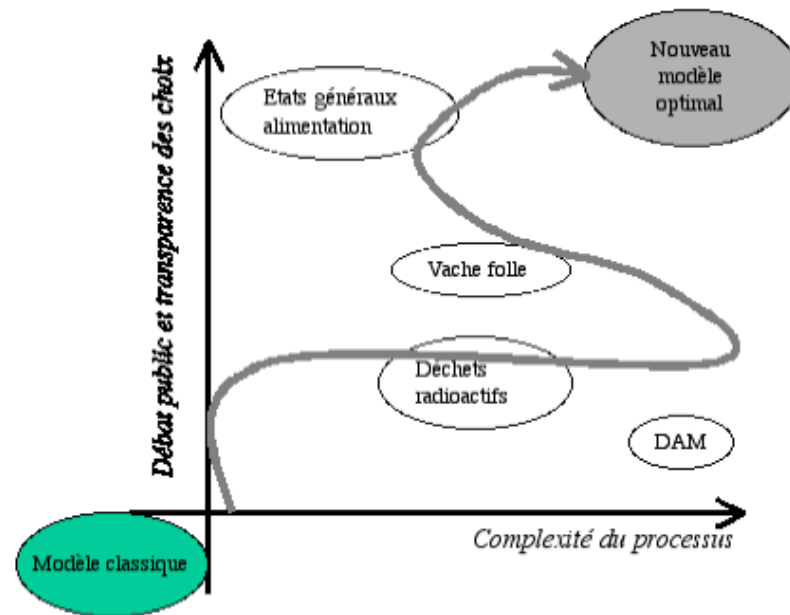
- Connaissance
  - Décision publique
  - Sanitaire
  - Production
  - Consommation
- *Où sont les points faibles?*
  - *Sur quelle chaîne agir et à quel endroit?*

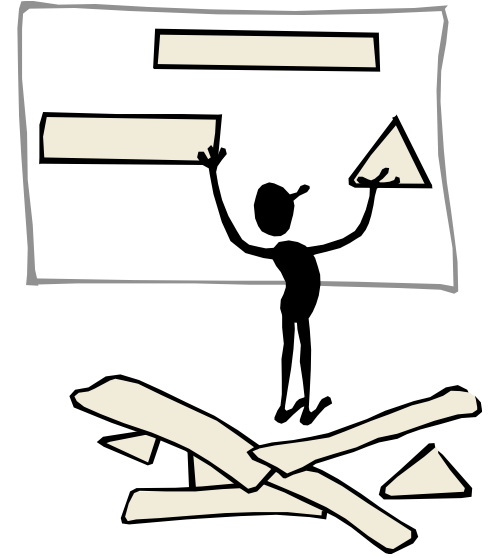
# Les processus décisionnels



## Conclusion

- Ne pas décider seul: construire et animer un processus décisionnel
- Être transparent
- Partager les enjeux avec toutes les parties prenantes
- Ne pas cacher la complexité mais la faire apparaître explicitement
- Peser les risques...
- ... et faire un choix collectif
- **Toute faute génère un retour (en deçà de) (à) la case départ**



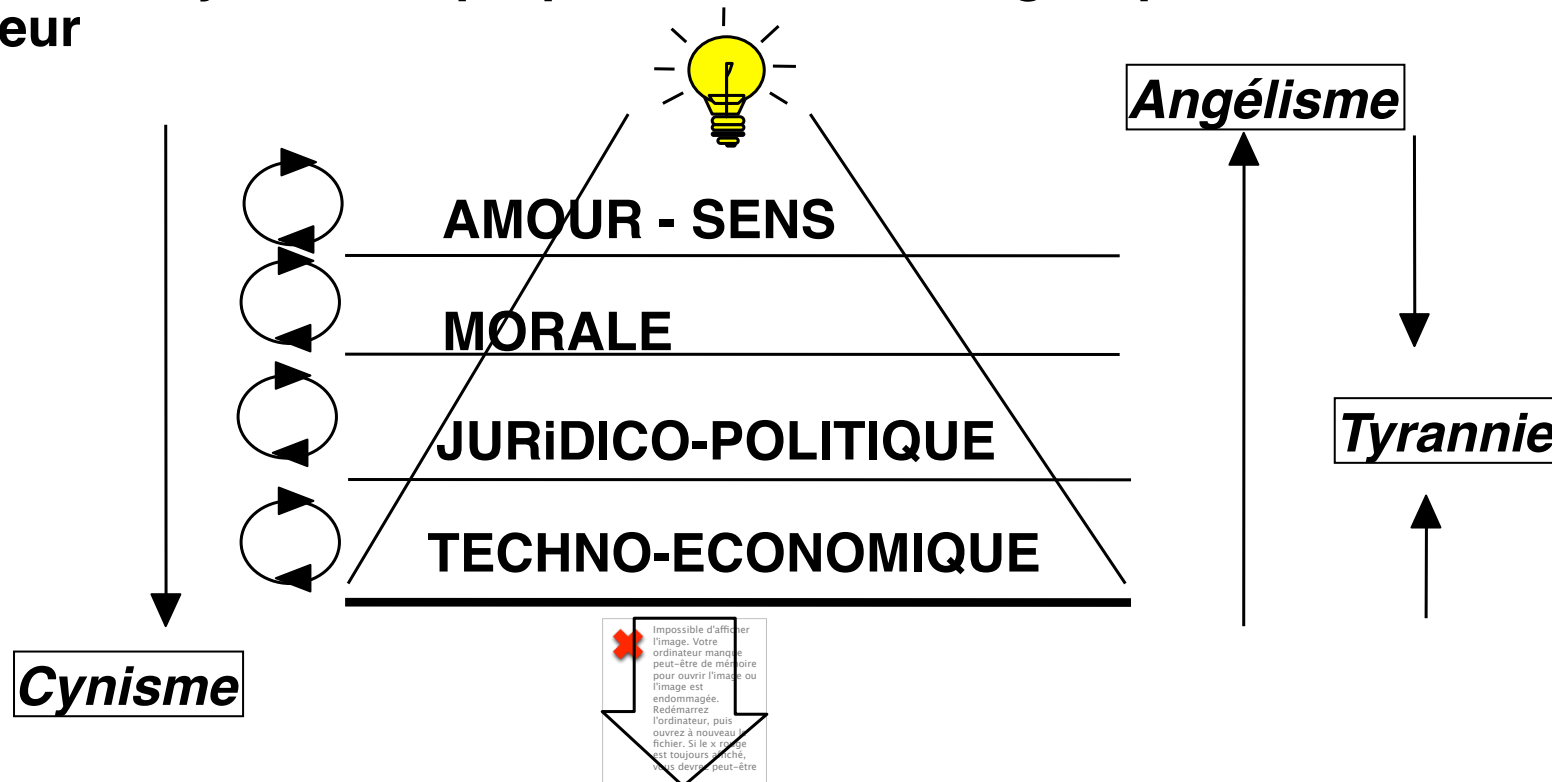


# Pour conclure

Comment gérer notre bagage culturel  
pour gérer dans la complexité?

# Distinguer les ordres de pensée

- On ne peut résoudre les problèmes d'un niveau par le recours à un autre...
- ...mais il n'est jamais sa propre finalité et se régule par référence au niveau supérieur



**LE BIEN COMMUN EST LE RÉGULATEUR ULTIME**

Merci de votre attention!

