

Préambule :
En quoi peut on qualifier
de complexe
l'environnement des
« projets d'action »



Un constat : le SHN, un agir de plus en plus interactif et collectif ... cf. texte P. Fleurance sur le blog

- Le sport de haut niveau : un agir de plus en plus interactif et collectif ...
- Qui pose la question de la coordination des activités collectives ...
- Et interroge les conceptions individualistes de l'acteur social « omniscient » ...
- Pour mettre en avant « l'intelligence collective » du collectif agissant ...
- ... et le DTN manager « acteur-réseau » « optimisateur » du collectif agissant ...

Compréhension du fonctionnement et de la gouvernance d'un système

- Ayant pour caractéristiques :
 - Ensemble **d'entités hétérogènes** qui fonctionnent avec des règles qu'ils doivent reconfigurer à partir d'informations parcellaires au regard de la dynamique du système « sport » (fédéral et sociétal) et de la dynamique de ses agents
 - Un réseau d'entités **en interaction** - niveau micro - qui fait émerger des formes d'organisations fonctionnelles à un niveau supérieur - niveau macro - qui modifie en retour les potentialités d'action des agents
- **Acte que l'action en contexte naturel mobilise des entités autonomes** ayant :
 - des informations incomplètes ; des champs d'action limités ; des contrôles répartis et distribués ; des données décentralisées ; des traitements synchrones et asynchrones ; des dynamiques en interaction ; des incertitudes ; de l'imprédictibilité,...
 - à la fois : à un niveau micro (i.e. individuel : le DTN) - macro (i.e. collectif : la DTN)
- **Et au final un contexte de décisions/actions multi acteurs, multidimensionnelles, multicritères...**

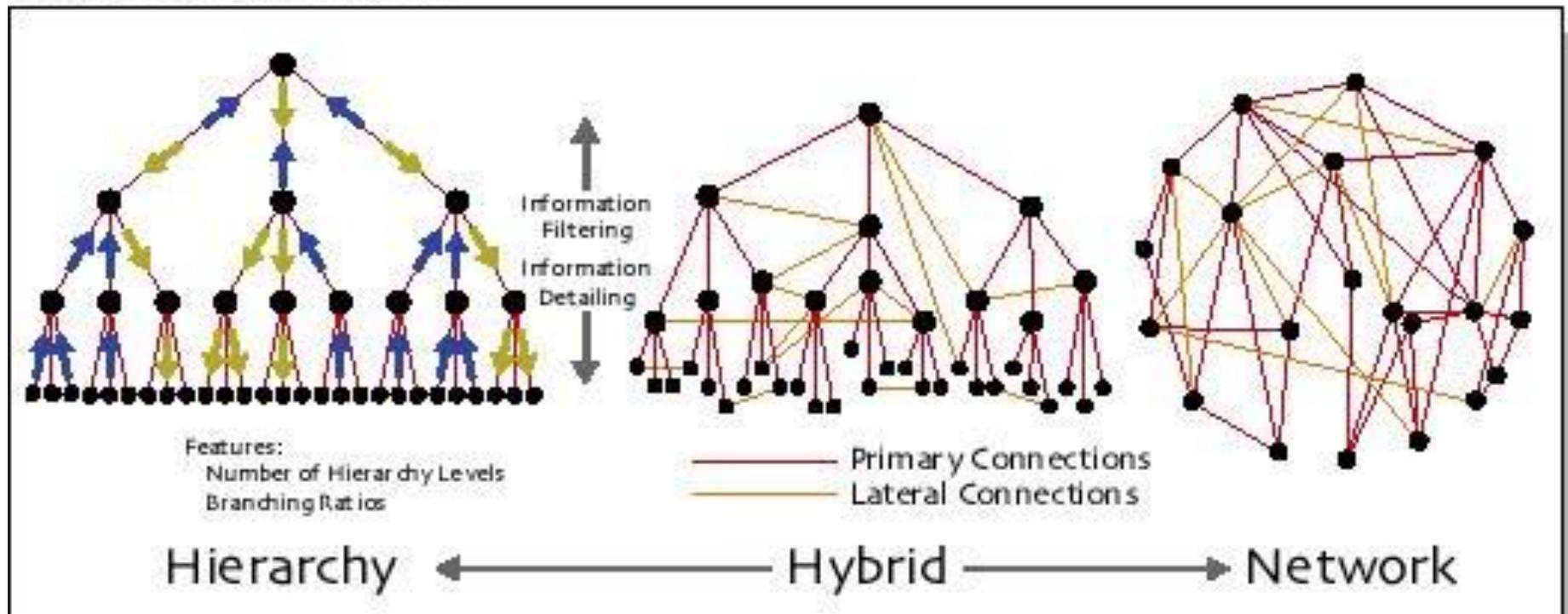
Des environnements instables i.e. :

- **Prééminence de la variable temporelle** : les domaines dont il est question sont dynamiques ; ils évoluent continuellement, avec ou sans intervention humaine.
 - La contrainte temporelle peut jouer à deux niveaux le premier est celui de la pression qu'elle exerce sur les délais de décisions ; la seconde est celui des délais qu'elle impose avant que les effets d'une action ne soient visibles en raison des délais de réaction du processus.
- **Les acteurs responsables de leur fonctionnement ne peuvent pas eux-mêmes exercer une supervision totale.**
 - Cet état de fait est autant du à des objectifs et des tâches mal définies qu'à l'impossibilité d'appréhender l'ensemble des réactions et des états possibles du processus à contrôler.
- **L'existence au sein même des processus à contrôler de logiques divergentes, non hiérarchisées et souvent interdépendantes.**
 - Ce fait peut être vu comme une définition de la complexité qui peut être comprise comme une propriété intrinsèque du système mais aussi comme subjective et liée aux compétences des personnes chargées du pilotage de l'entraînement. Dans tous les cas, ceci implique que pour chaque situation plusieurs solutions satisfaisantes soient envisageables.

Une brève histoire des organisations ?

<http://www.necsi.edu/projects/yaneer/civilization.html>

Control Structures



On quitte la référence habituelle au paradigme du « premier de cordée » - constitutif de la formation initiale - dans lequel le CTS assure naturellement un leadership en tant qu'expert technique, pour entrer dans l'univers plus complexe du « chef d'orchestre »

En retenir :

- - Une vision des activités comme constructeurs de savoirs collaboratifs et créatifs. Pas seulement des détenteurs de savoir comme « expert technique », mais des constructeurs... tant il est vrai que leur savoir se construit au jour le jour en des lieux multiples avec des acteurs hétérogènes dont les buts peuvent être divergents.
- - Des événements qui ne cadrent plus avec les grilles d'analyse habituelles - ambiguïté, incertitude, caractère hybride des problèmes... font sortir des épures classiques. Les règles d'action jusqu'à présent claires et indiscutables - « un responsable, une mission, des moyens explicites » - ne fonctionnent plus aussi bien.
- - Une multiplication des intervenants et d'interlocuteurs hétérogènes, qui fait exploser les cartographies habituelles d'acteurs (la voie hiérarchique, ...)
- - Des problèmes critiques de communication et d'interaction, qui introduisent une dimension nouvelle dans les logiques opérationnelles et décisionnelles de référence (axée sur l'expertise technique).
- - Des enjeux qui dépassent le seul problème de la qualité technique des solutions apportées et qui posent des problèmes relationnels, décisionnels, politiques parfois délicats.
- En bref, là où il s'agissait de simplifier pour concevoir l'action, il s'agit de comprendre la complexité des situations, et d'œuvrer dans le complexe pour trouver - chemin faisant - des équilibres, des solutions locales, sauvegarder cohésion et adhésion, protéger crédibilité et légitimité, ...
- Il faut acter le paradoxe que l'expertise technique produit des effets par des leviers non liés à ces compétences techniques, i.e. la culture, la capacité à innover, la qualité des consensus entre les acteurs sociaux, les institutions publiques et/ou privées, ... Dans un tel contexte, les compétences organisationnelles apparaissent importantes.

Une réflexion sur la conception

- « Par un paradoxe ironique, alors que s'affirme le rôle décisif de la conception dans toute activité professionnelle, il faut observer que le XX^e siècle a presque complètement éliminé les sciences de l'artificiel du programme des écoles formant des professionnels » H.A Simon « Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel »
- H.A. Simon met ainsi l'accent sur la prédominance de la modélisation analytique dans notre système d'enseignement.
 - La méthode analytique, formulée par Descartes en 1637 dans "Le discours de la méthode", présuppose l'existence d'une réalité objective, indépendante de l'observateur, à laquelle on peut avoir accès par décomposition ou division. Dans la méthode analytique il s'agit de passer du compliqué au simple par disjonction des parties et identification de leurs relations causes-effets.
- Or **cette méthode a montré ses limites** :
 - il n'y a pas de réel donné, prédéterminé, et la réalité observée ne peut être dissociée de sa relation à l'observateur.
 - l'optimisation linéaire de solutions simplistes (réduction des erreurs, réduction des interactions, hyper procéduralisation, ...) produit des effets contraires aux résultats espérés.
 - **Les solutions de masquage de la complexité ne contribuent que très peu à améliorer le problème de la complexité**, car les acteurs n'ont plus conscience de la globalité du système, de ses interrelations ...c'est-à-dire **des effets systèmes émergents** non linéaire, non causaliste

Quelques caractéristiques des projets menés dans la complexité

Indétermination	Aucun cahier des charges ne peut définir le projet fini	Un seul invariant : la « vision » et la volonté stratégique
Imprévisibilité	Il existe un écart irréductible entre le projet initial et le projet final	Le facteur critique est la capacité à piloter en temps réel
Risque	Le risque/crise est émergent et croissant avec les actions nécessaires au déroulement du projet	La compétence est la capacité à scénariser, à partager les expériences

Une rupture : passer du paradigme du contrôle au paradigme du pilotage

La « théorie » de gestion de projet :
linéaire et centrée sur la mise en œuvre

- Prédire et se préparer
- Planifier dans un environnement conçu comme stable
- Faire des plans stratégiques, les implanter et en faire le suivi
- Contrôler les écarts

La réalité de la gestion de projet : non
linéaire et systémique

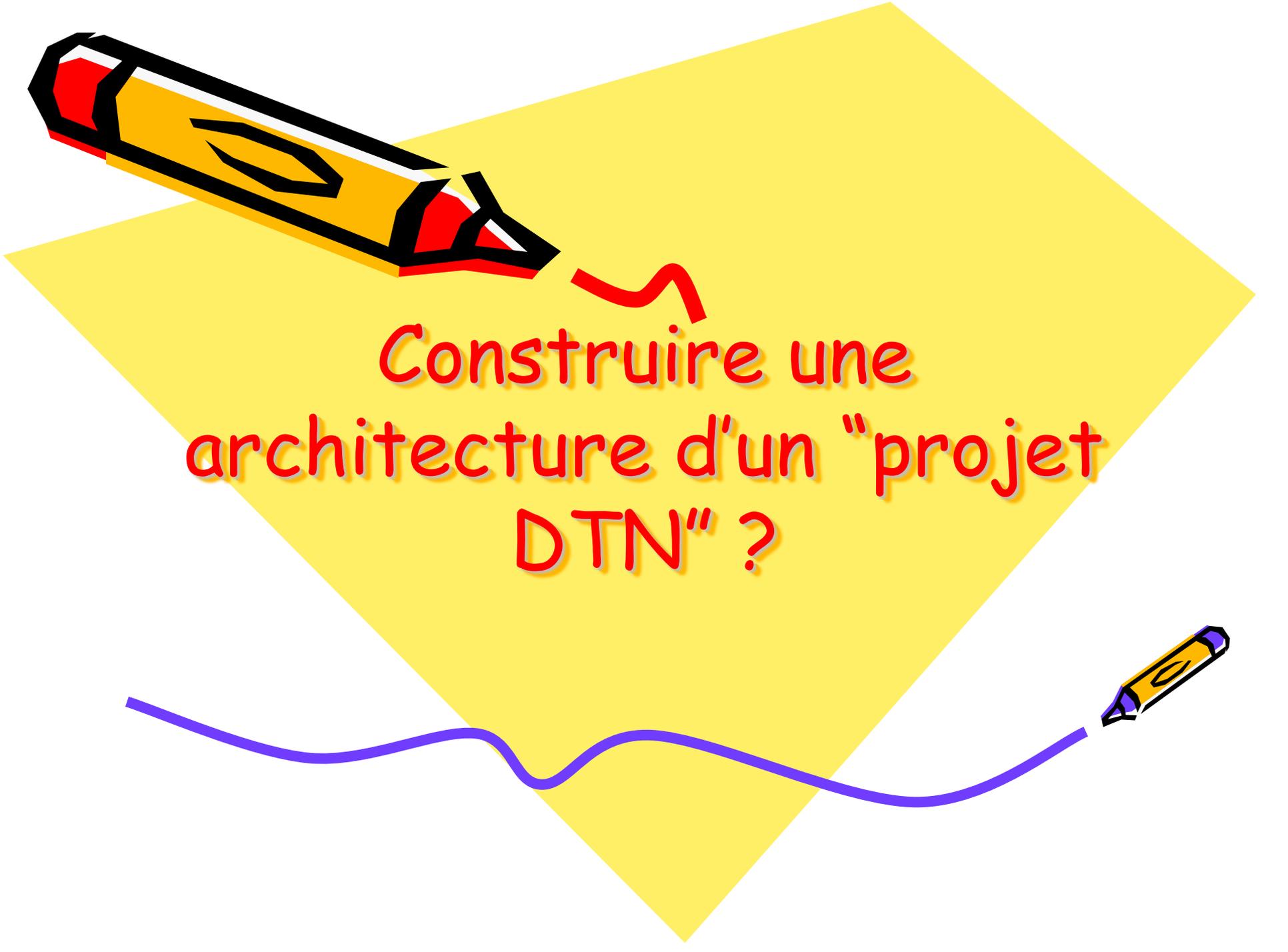
- Planifier en reliance pour gérer la complexité
- Pratiquer le pilotage et la gestion adaptative
- Pratiquer la co-ingénierie « chemin faisant »
- Développer des modélisations pour faire face aux risques connus et émergents (Un modèle est une représentation symbolique d'une situation sur laquelle nous souhaitons intervenir ... **mais la carte n'est pas le territoire** !)

Une première conclusion

- Les modèles de planification de projet reposant sur une logique déterministe et postulant une réduction progressive du risque liées aux actions nécessaires au déroulement du projet ne fonctionne pas
- Par exemple, l'analyse SWOT de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), en langue française « Atouts Faiblesses Opportunités Menaces » qui est souvent cité comme un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité.
- Cette vision très rationaliste des années 50/60 est évidemment de plus en plus discutée.
- En fait, les propriétés des environnements instables condamnent le pilotage à un contrôle partiel du système et font du pilotage en grande partie un « **art d'utiliser les circonstances** » au moins autant qu'une application neutre et distanciée de normes et protocoles techniques. **Les acteurs sont en permanence en train de faire des arbitrages entre les règles à appliquer et la façon de les interpréter selon les contingences du système.**

Une seconde conclusion : nécessité de

- Clarifier et partager l'intention stratégique entre tous les acteurs le plus tôt possible dans le process
 - => Bâtir une vision partagée du projet fédéral ; partager les risques et les bénéfices
- Définir un cadre de pilotage dans l'incertitude et en temps réel
 - => Ajuster les cadres de référence des différents acteurs
- Scénariser pour anticiper si possible les situations / aux aléas de l'activité courante des cadres
 - => Expérience, cas, pratique vécue et retour d'expérience



Construire une
architecture d'un "projet
DTN" ?

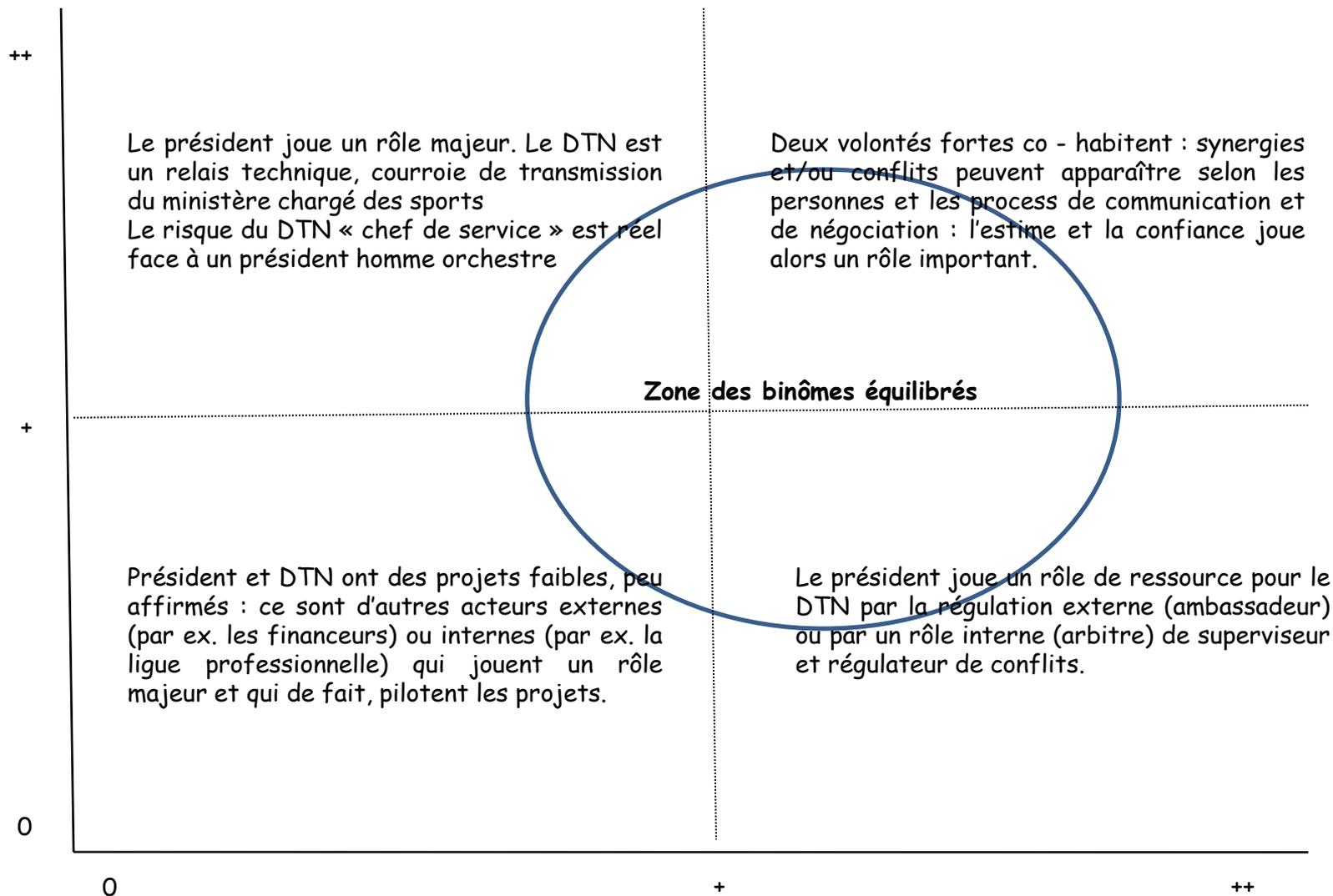
Construire une architecture d'un "projet DTN" ?

Niveau de la :

- Techniquement réalisable
 - Sportivement : histoire, évolution du sport, médailles, ...
 - Organisation de la fédération
 - Socialement acceptable
 - En Interne : fédération et MJS
 - En externe : socialement ...
 - Politiquement réalisable
 - Projet du Président ?
 - Ambitieux par l'innovation
 - Force Vision du projet en devenir "chemin faisant"
- => Gouvernance des enjeux et objectifs techniques
 - => Gouvernance du changement organisationnel créé pour et par le projet
 - => Intégration de l'incertitude dans la gouvernance

Force du Projet (valeurs et objectifs) du Président

Force du Projet (valeurs et objectifs) du DTN



Projet stratégique : quelques éléments

- Options stratégiques et scénarisation : **enjeux stratégiques**
 - Scénarisation d'options stratégiques : les enjeux de la fédération
 - Process collectif qui « intègre »
 - Bâtir des communautés et des coalitions des « parties prenantes »
 - Partage, communication en faisant, résilience du projet
 - Évaluer les opportunités et risques / faisabilité/choix des scénarii/résultats
 - Timing prévisionnel du projet - Mode de décision - Cohérence
 - Conceptualisation/écriture et Communication de la « vision » initiale (et non des procédures)
 - Développement et ressources conceptuelles partagées en amont
- Structurer le cadre d'action dans un environnement « certain-incertain » : **enjeux organisationnels**
 - Boucle « structuré-structurant » : questionner les possibilités / flexibilités de changement des institutions/organisations
 - « Peser » les engagements irréversibles : planifications anticipatoires (crédits, actions, ...)
 - Structure de suivi : veille quantitative et qualitative
 - Développement de la structure de gouvernance « groupe de pilotage » Mode de décision
- Exécution dans le « chemin faisant » : **enjeux techniques**
 - Définition des leviers d'action structurants et allocation de ressources
 - Identifier les niveaux et acteurs de la gouvernance des enjeux et objectifs techniques : équipes projets / métiers
 - Retours d'expérience de la veille quantitative et qualitative et traitement de ces retours / scénario privilégié
- Valorisation du projet et des acteurs : **enjeux individuels**