

Apport de la Systémique à la gestion des institutions et des organisations publiques

Claude Rochet (PR)

Université Paul Cézanne - Aix-en-Provence

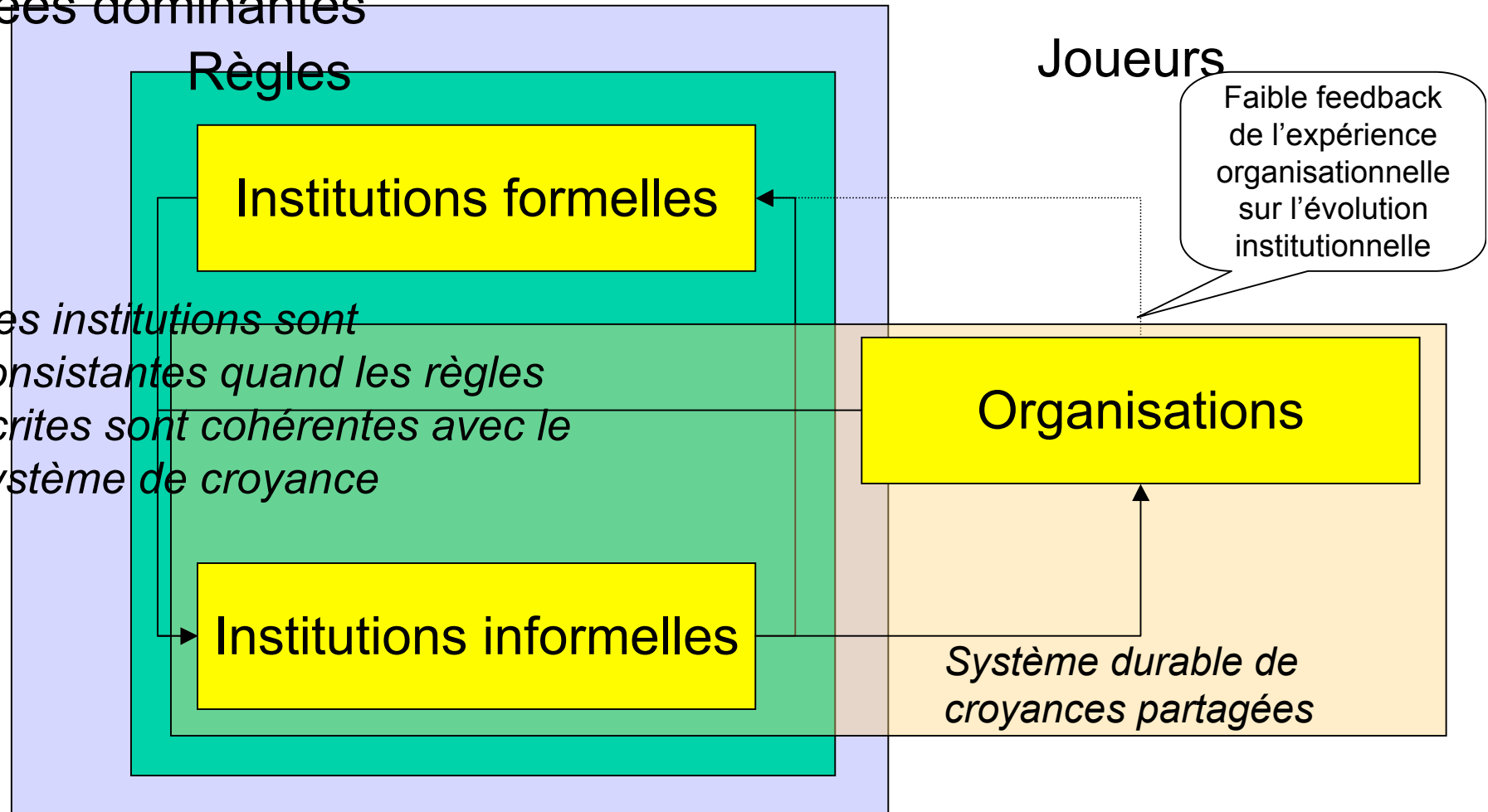


- ✚ **Institutions et organisations publiques: Définitions**
- ✚ **L'approche évolutionniste**
- ✚ **La nation comme système émergent**
- ✚ **Les trajectoires et les systèmes nationaux d'innovation**
- ✚ **Ergodicité et décision publique**
- ✚ **Les organisations publiques comme systèmes adaptatifs**
- ✚ **Conclusions opérationnelles et perspectives de recherche**

Dynamique de l'évolution institutionnelle

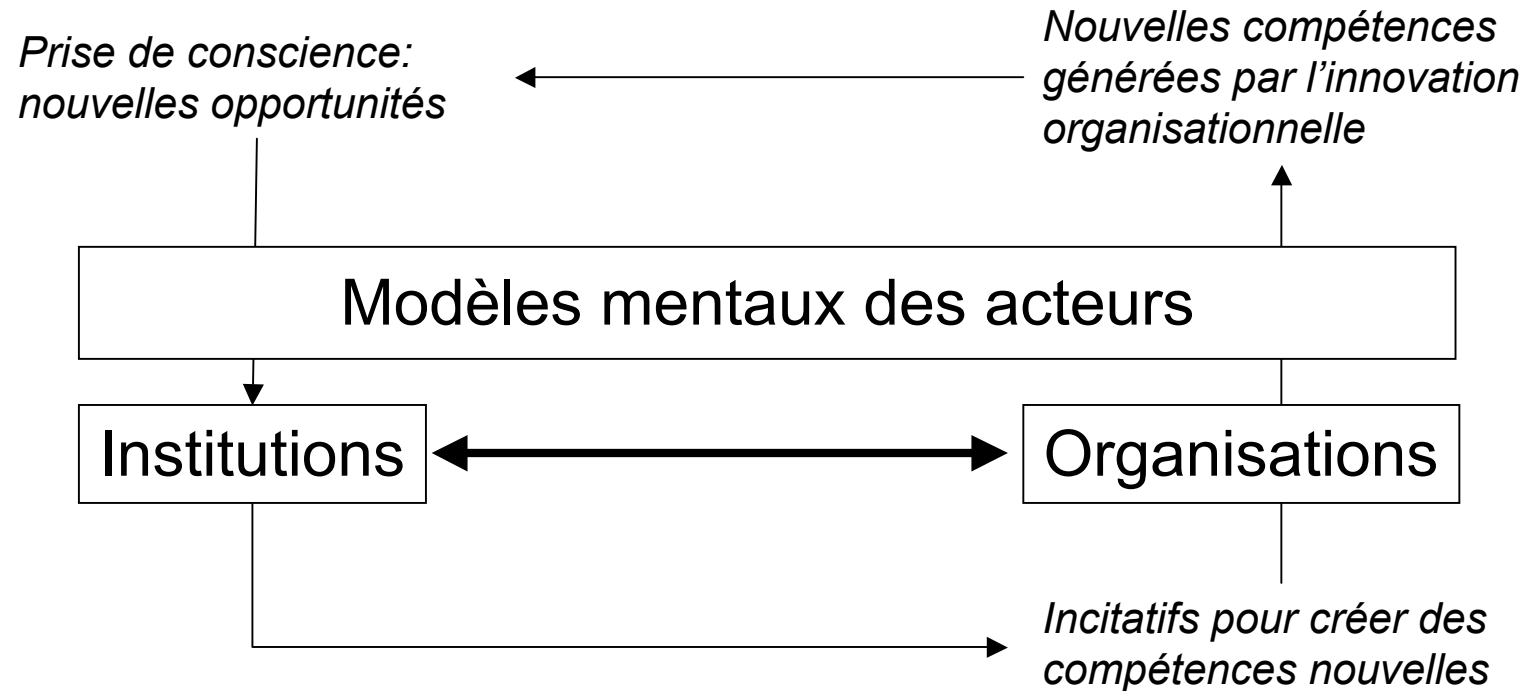


Idées dominantes

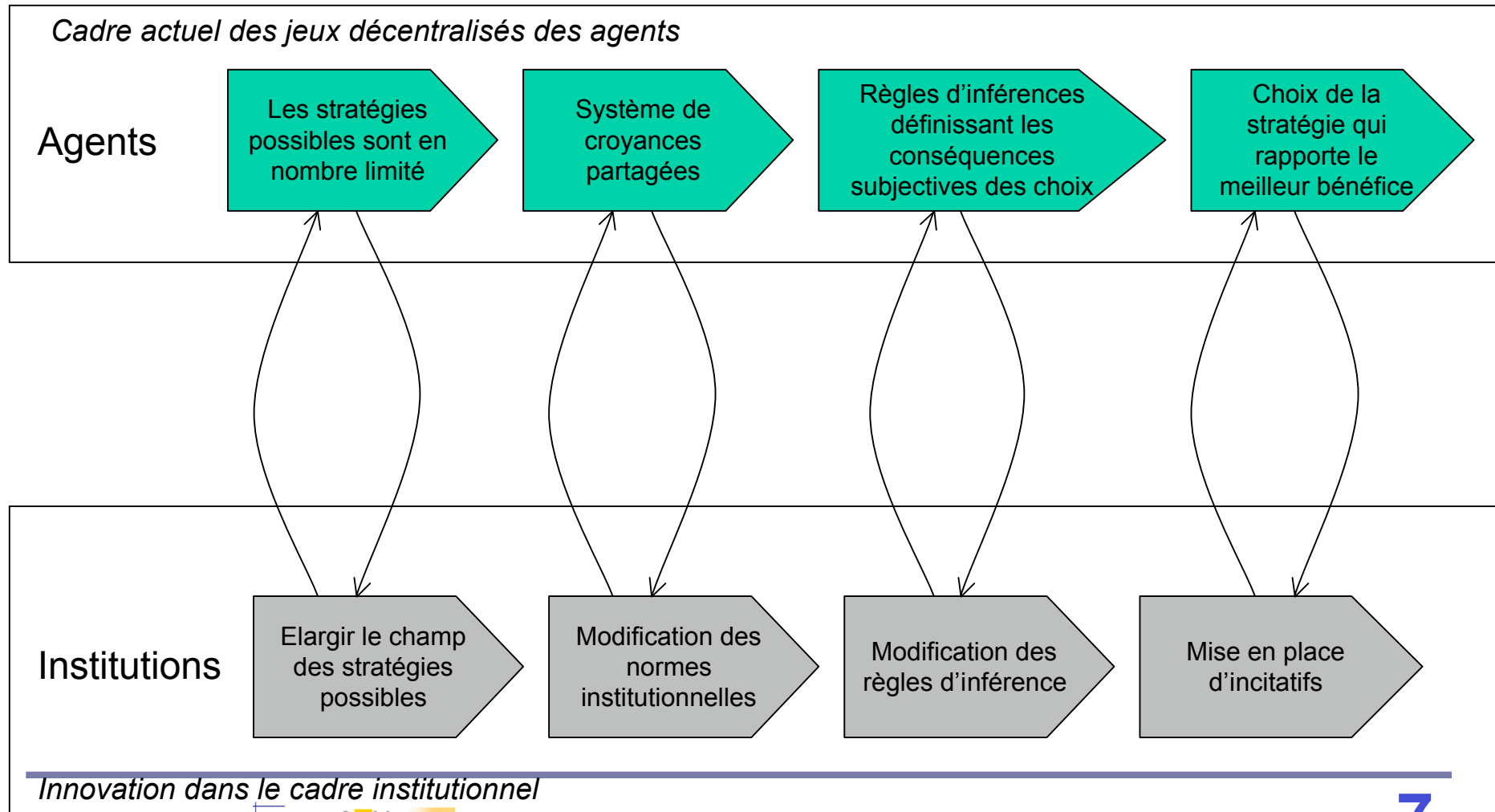


- ✚ Les institutions sont une représentation des traits saillants et invariant des équilibres de Nash-Cournot, soit des croyances partagées par les joueurs quant aux règles des jeux dans lesquels ils sont impliqués de manière répétitive
- ✚ Création endogène de règles
 - (Aoki, 2001)



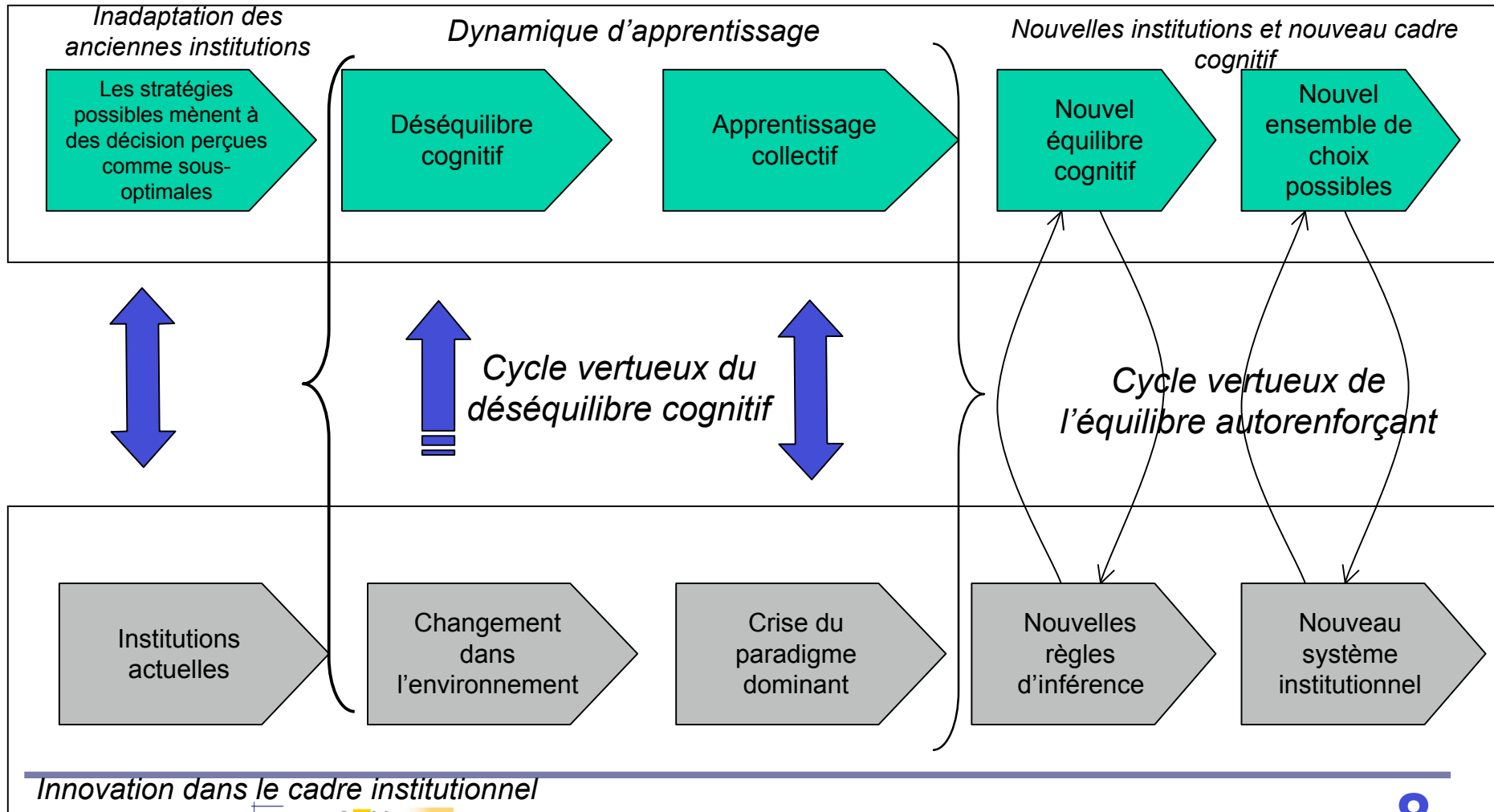


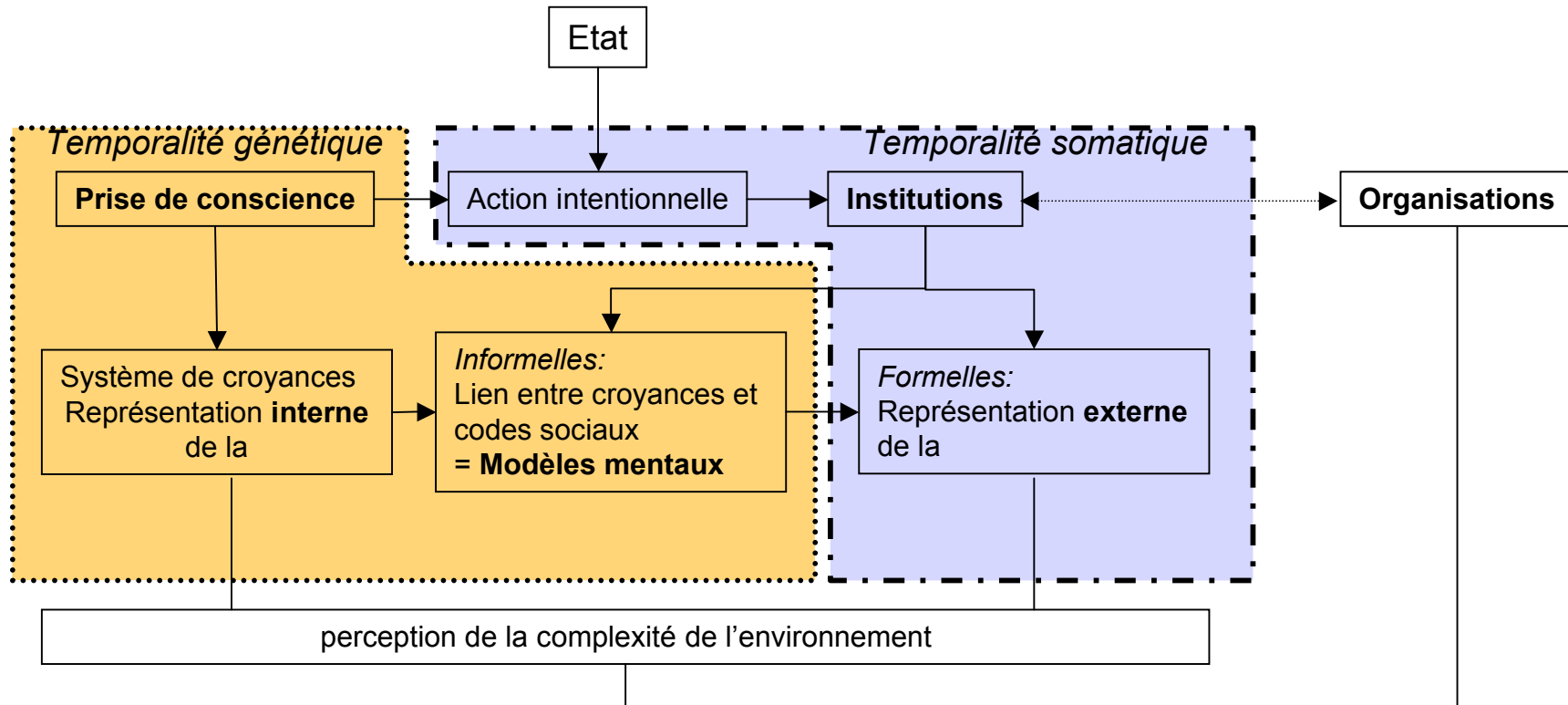
La trajectoire (succession d'événements) s'inscrit dans une dépendance de sentier



Innovation institutionnelle par déséquilibre cognitif

Conception du bien commun





Approche évolutionniste et changements de paradigme



Des structures semblables pour toutes les révolutions industrielles

Régularités historiques

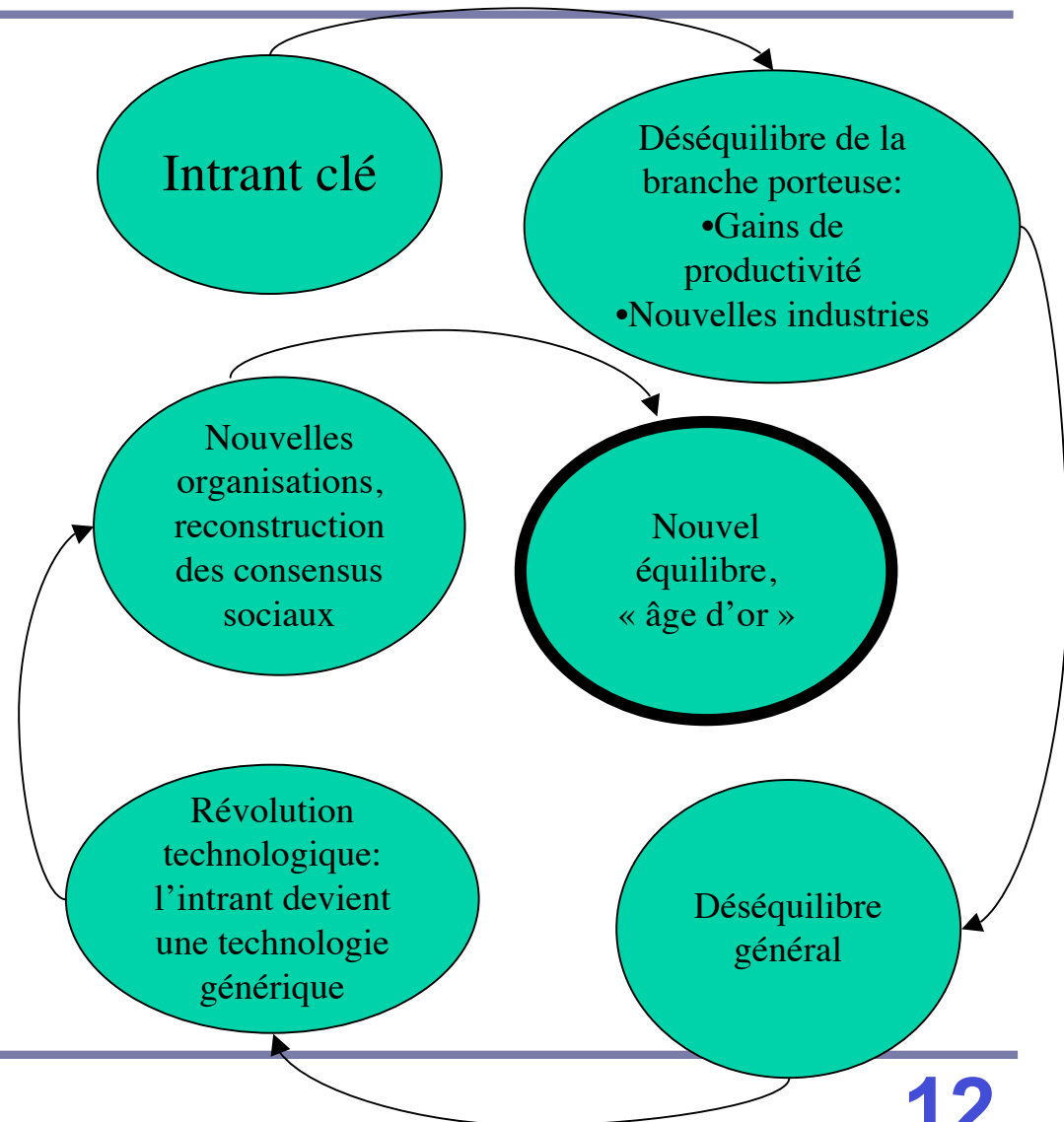
- Une révolution technologique tous les 40 à 60 ans
- Un déploiement en phases de 8 à 12 ans

Spécificités

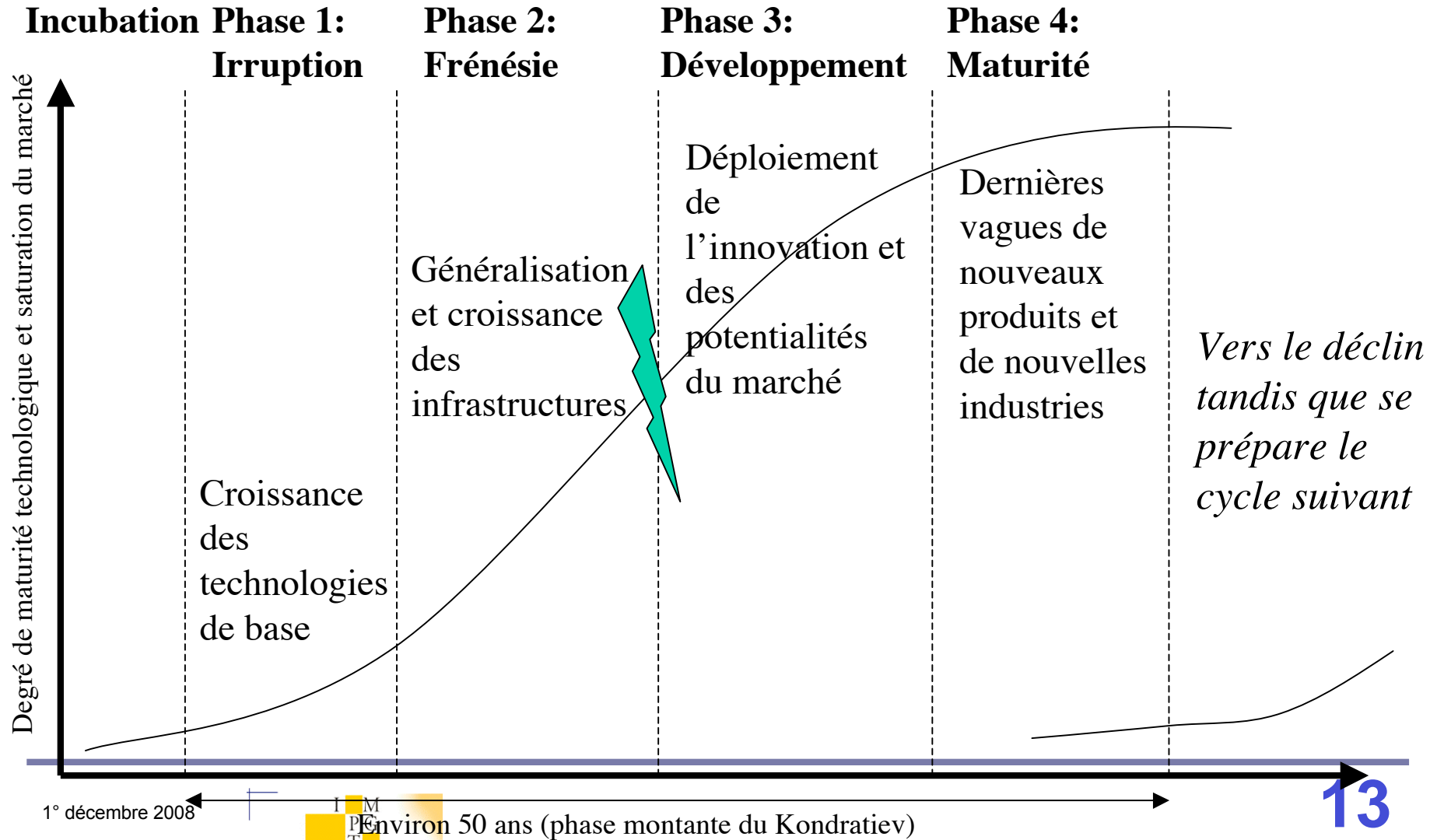
- Chaque révolution change le paradigme de l'innovation et de la compétitivité
- Un paradigme reste dominant pour un demi siècle

Cette compréhension du temps long et des cycles est à la base de toute stratégie

- ✚ Il y a des discontinuités et des changements radicaux
- ✚ Innovations en grappes
- ✚ Les grands découvreurs ne sont pas forcément les bons ingénieurs
- ✚ Un changement organisationnel, social et institutionnel
- ✚ Unité de compte: 50 ans

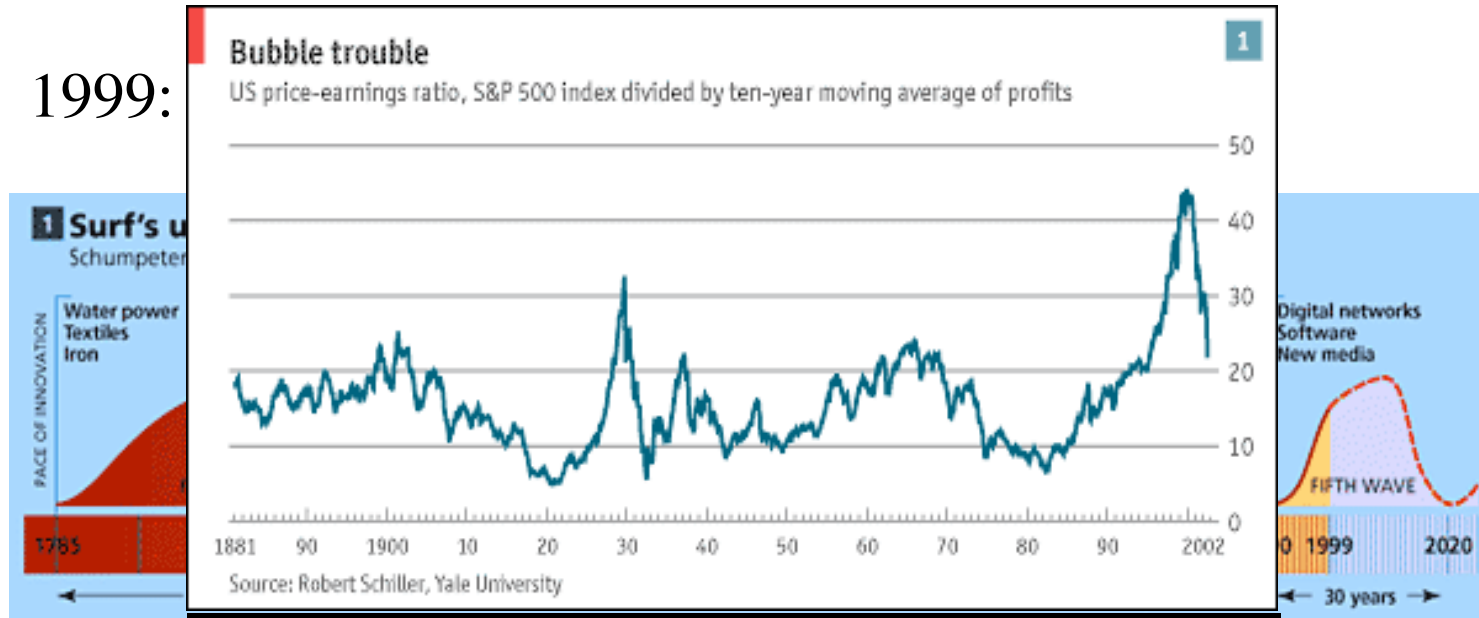


Le cycle de vie d'une révolution technologique



La « nouvelle économie »: « business as usual ! »

1999:



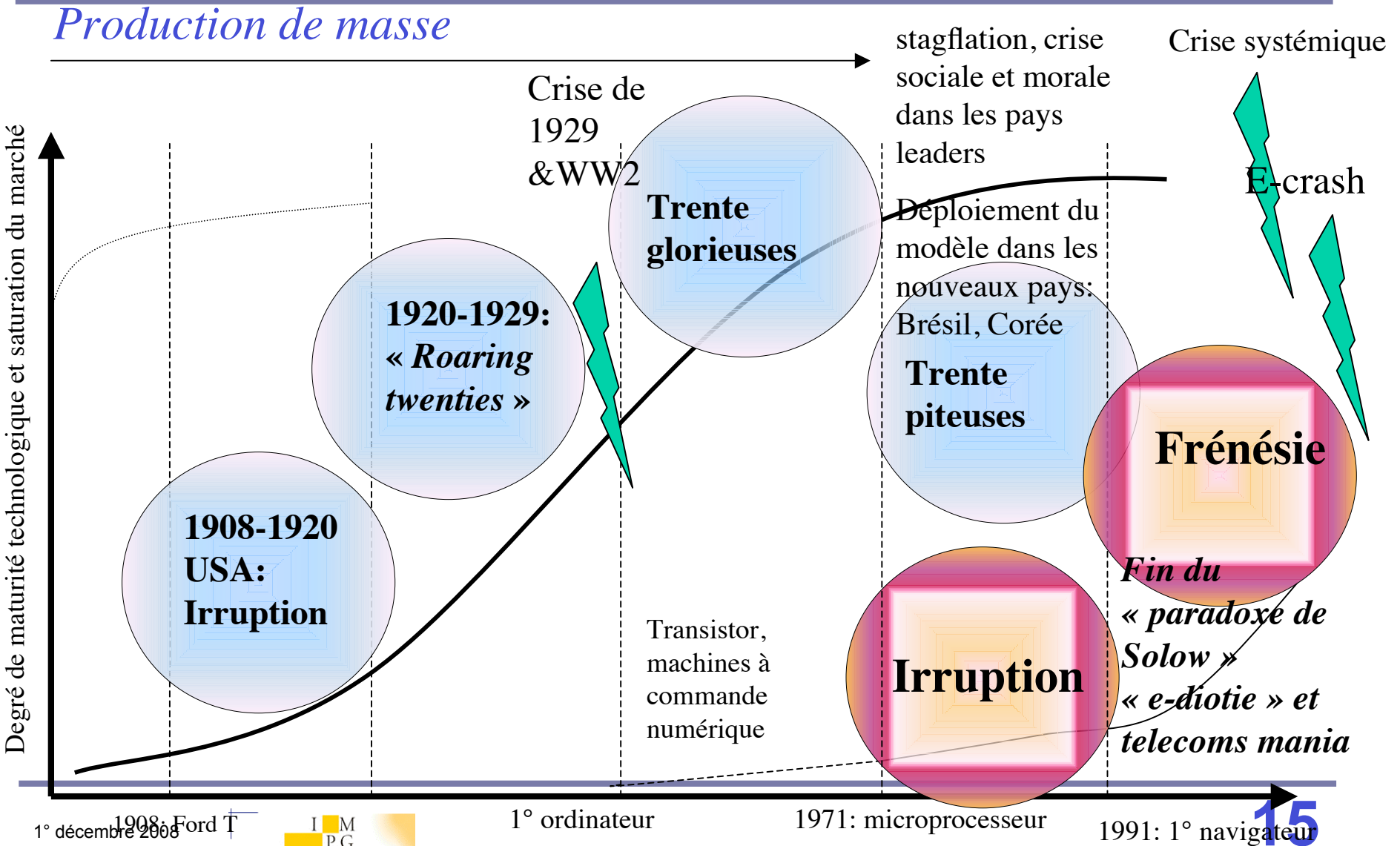
« All the fibre optic approach
« New technology Week, 19

« The “death” of the business cycle has often been exaggerated. In the roaring 1920s, just before the Great Depression, firms and investors thought the good times would never end. In the late 1960s, after what was then the longest expansion in history, America's Department of Commerce, deeming the business cycle to be defunct, changed the name of one of its publications from *Business Cycle Developments* to *Business Conditions Digest*, only for the expansion to end a year later. Again, in the late 1990s the “new economy” was thought to be immune to the business cycle, thanks to information technology, more flexible markets and globalisation. Yet economies, like drunks, continue to move in wavy lines. » The Economist, 2002

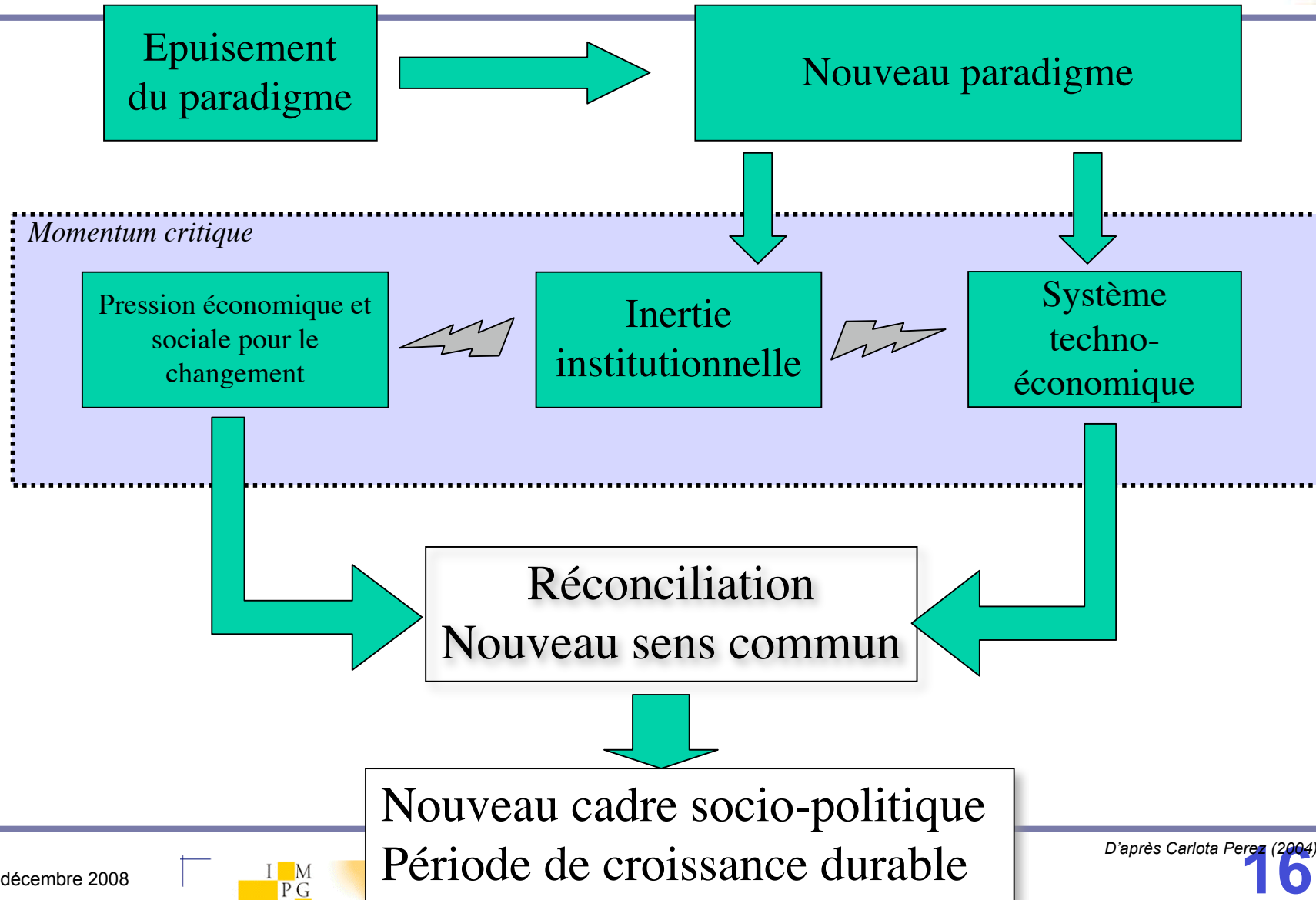
conductors,
business

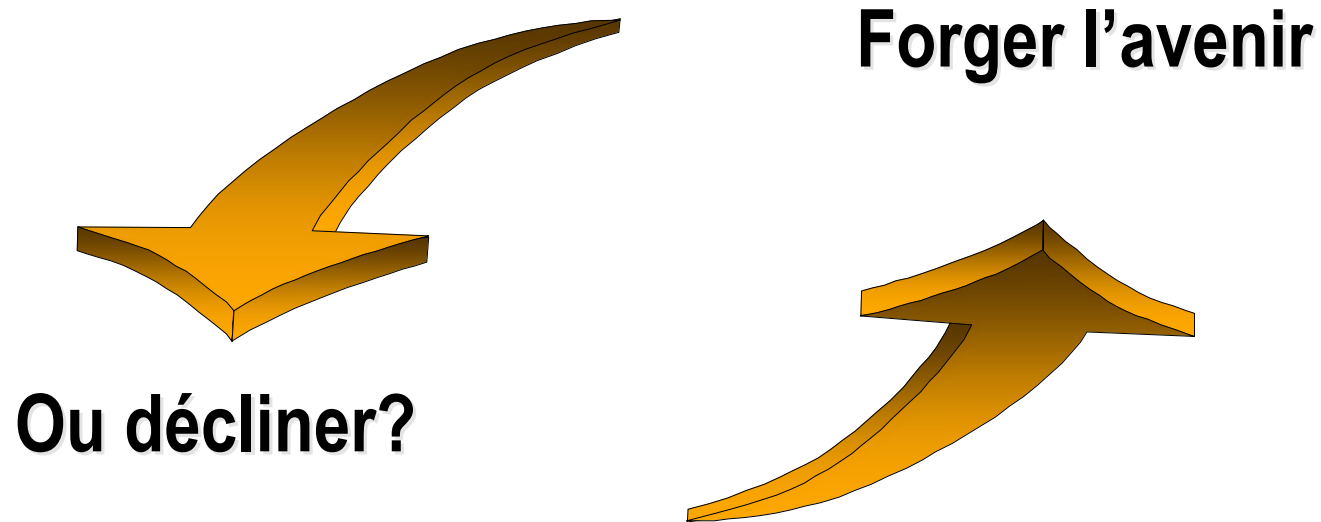
Du 4° au 5° cycle

Age de l'information



Innover pour remédier au découplage d'évolution

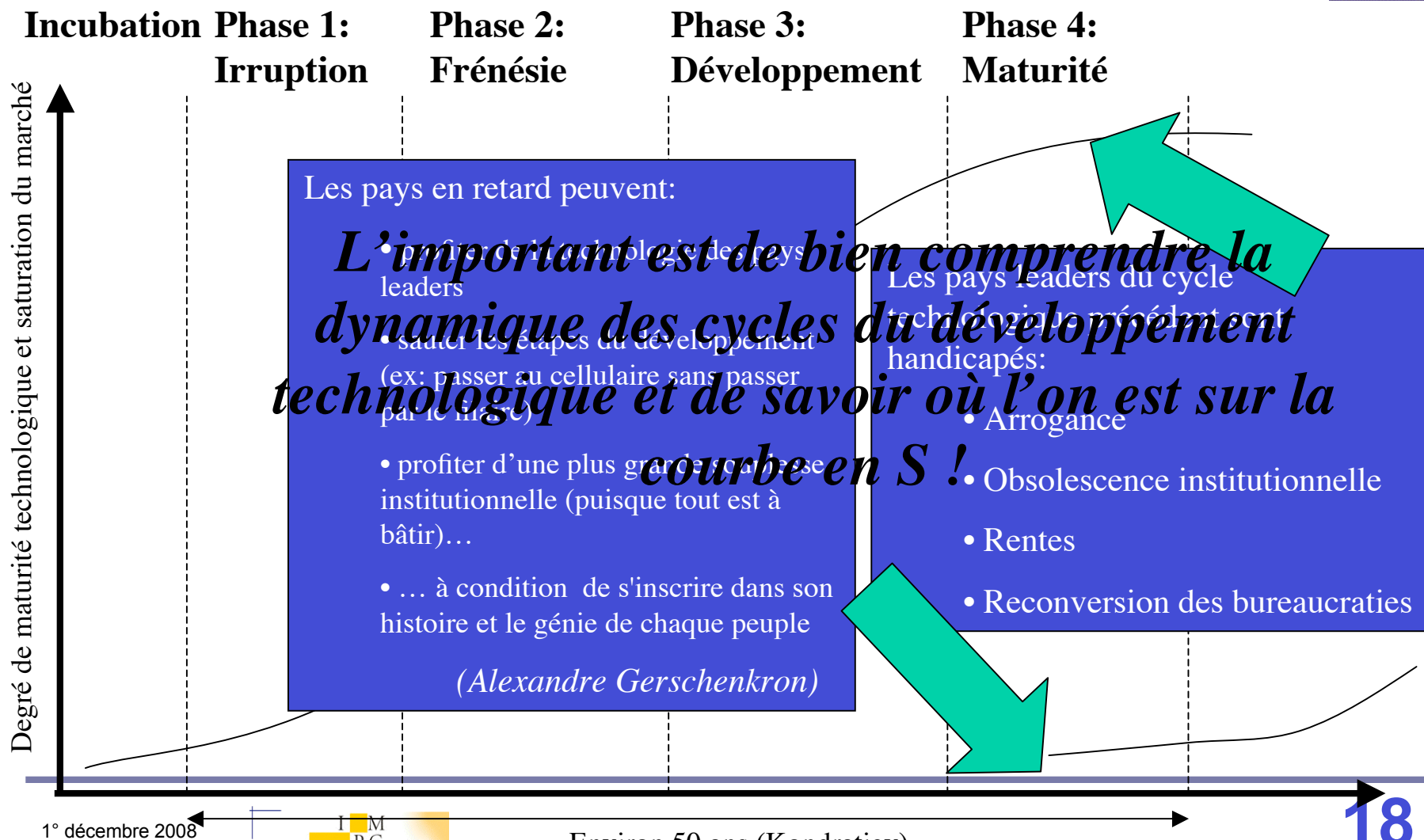




Risque!

Double nature du changement technologique
Mécanismes de diffusion différents

La révolution technologique: une opportunité pour redistribuer les cartes !

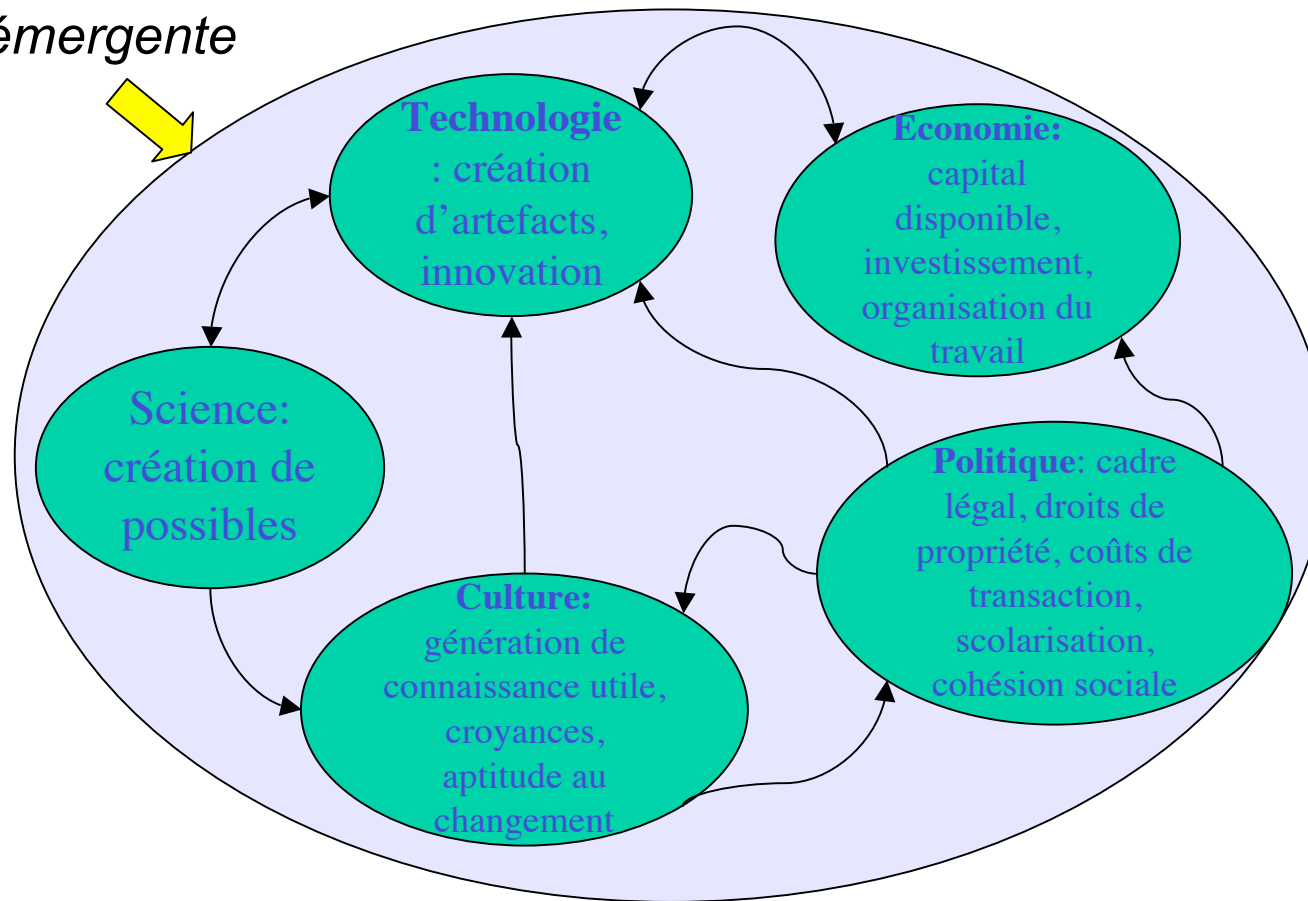


La nation comme système émergent



Il y a co-évolution des 5 sous-systèmes semi autonomes

La performance est une propriété émergente



C'est l'immatériel qui crée la valeur!

$$G = a \times f(K \times L)$$

= 15%

De la contribution à la
croissance (1957)

Le « résidu » =
85 % de la contribution à
la croissance

Ergodique ou non-ergodique?



Tableau 1 : Relation entre les hypothèses de capacités de perception et d'incertitude de l'environnement (adapté de North, 2005)

| | | | |
|-------------|----------------|---|--|
| | | Capacité de perception | |
| | | Parfaite | Imparfaite |
| Incertitude | Ergodicité | Pas de besoin d'institutions, système stable, à la rigueur une succession d'états prédictibles. | L'incertitude est fonction du développement de la connaissance et donc des capacités d'apprentissage et de développement institutionnel. |
| | Non ergodicité | Echec de la prédiction des agents, dévalorisation du stock de connaissance | Un état institutionnel pertinent pour une époque ne l'est plus pour l'autre. Une révision des croyances de base est nécessaire pour réinventer les institutions. |

En période de croissance stable au sein du même paradigme, l'hypothèse ergodique et la logique positiviste peuvent fonctionner

Prise de conscience de la rationalité limitée: accent mis sur l'apprentissage

Compétition pour l'innovation institutionnelle

Pour faire face à l'incertitude, l'actualisation de la base de connaissances et du système de croyances est la clé

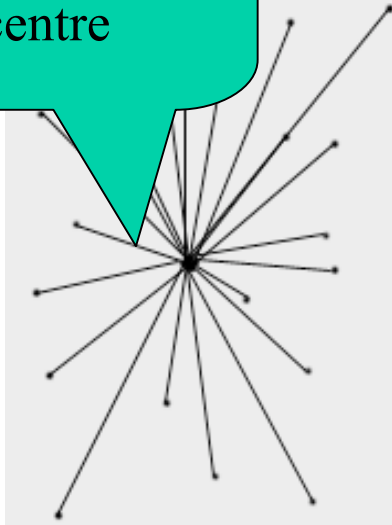
L'évolution de la décision publique



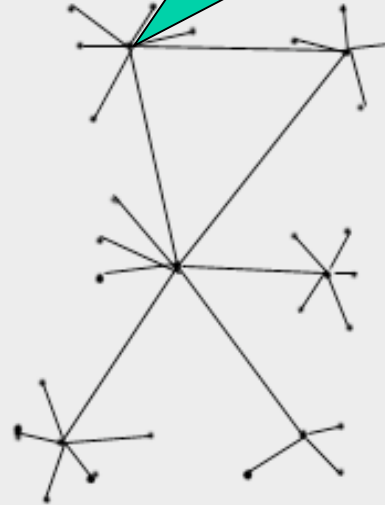
**Vous avez dit « démocratie
participative » ?**



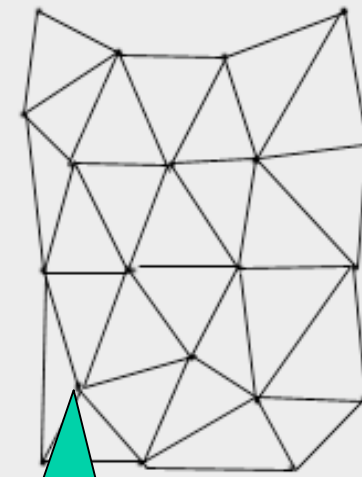
Réseaux centralisés: contrôle du centre



Réseaux en étoile: contrôle par les concentrateurs



Réseaux maillé: Tout peut passer... jusqu'à inventer de nouveaux moyens de contrôle (ex: les frontières de l'Internet)





Conséquence pour la décision publique

- ✚ **Accroissement de la complexité endogène de la décision**
 - *Le nombre de paramètres à faire entrer en interaction est élevé et pratiquement indéterminé*
- ✚ **Accroissement de la complexité exogène**
 - *Du fait que chacun peut court-circuiter l'information officielle et mettre son grain de sel (Internet, Blogosphère...)*
- ✚ **On peut être tenté de**
 - *Réduire la complexité par décret*
 - *Instrumenter la libre expression des citoyens*



Mais peut-on faire converger tout cela vers une prise de décision publique à plus forte valeur ajoutée? **26**

Calvet-Rogniat

| | Court terme | Long terme |
|--|---|---|
|  Lièvre | Décider, garantir la prépondérance des choix collectifs, assurer la cohésion des membres par la mise en tension intérêts individuels / intérêt collectif. | Identifier les grands enjeux stratégiques, les grands choix possibles et les risques associés. |
|  Tortue | Gestion de l'équilibre des contributions par la démocratie au quotidien. | Explorer de manière approfondie les risques et faire émerger les options possibles. Bâtir les consensus socio-politiques nécessaires autour des risques acceptables. |

Lazer, David and Allan Friedman, 2005 "The Parable of the Hare and the Tortoise: Small Worlds, Diversity, and System Performance », KSG RWP 05-258

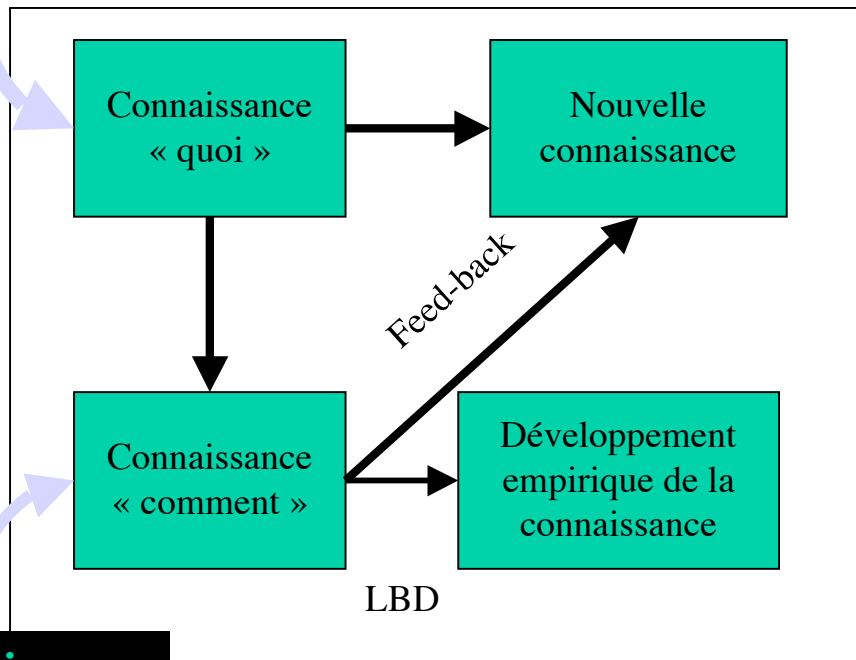


- + Qu'est-ce qu'une décision sage?
- + Pas nécessaire dans l'optique du *public choice* et de l'individualisme méthodologique
- + Nous renvoie à l'opposition liberté négative / liberté positive
- + Et donc au statut de la raison
- + => Une décision publique doit s'évaluer au regard de ses conséquences supposée
- + => Le management public doit s'inscrire dans le domaine des sciences morales

« Dieu se rit de ceux qui déplorent les effets dont ils chérissent les causes » Bossuet

| | |
|---|---|
| <p>L'instruction : Valeurs héritées du modèle wébérien</p> | <p>L'éducation : Les nouvelles compétences</p> |
| <p>Les valeurs à actualiser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'Etat comme architecte des solutions politiques au service du bien commun • Le droit public écrit et spécifique comme conséquence de l'inégalité de la relation entre l'Etat et le citoyen • Le statut de la fonction publique comme reconnaissance de la spécificité des valeurs du service public | <p>Des compétences appropriées à un monde ouvert et incertain :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La scénarisation stratégique dans un environnement non-déterministe • L'intégration du citoyen : <ul style="list-style-type: none"> ◦ dans la prise de décision publique ◦ dans la conception des services • Une logique de création de valeur mesurable et évaluable • Les systèmes d'information comme levier de la réforme administrative |
| <p>Les valeurs wébériennes à abandonner :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La hiérarchie • L'emploi exclusif • La division du travail | <p>De nouvelles valeurs à promouvoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redéfinir les rôles, responsabilités et modes de relations entre le centre et la périphérie • Développer l'approche horizontale des politiques publiques • Favoriser la mobilité privé public et public privé • Organisation modulaire, évolutive et résiliente des dispositifs publics. |

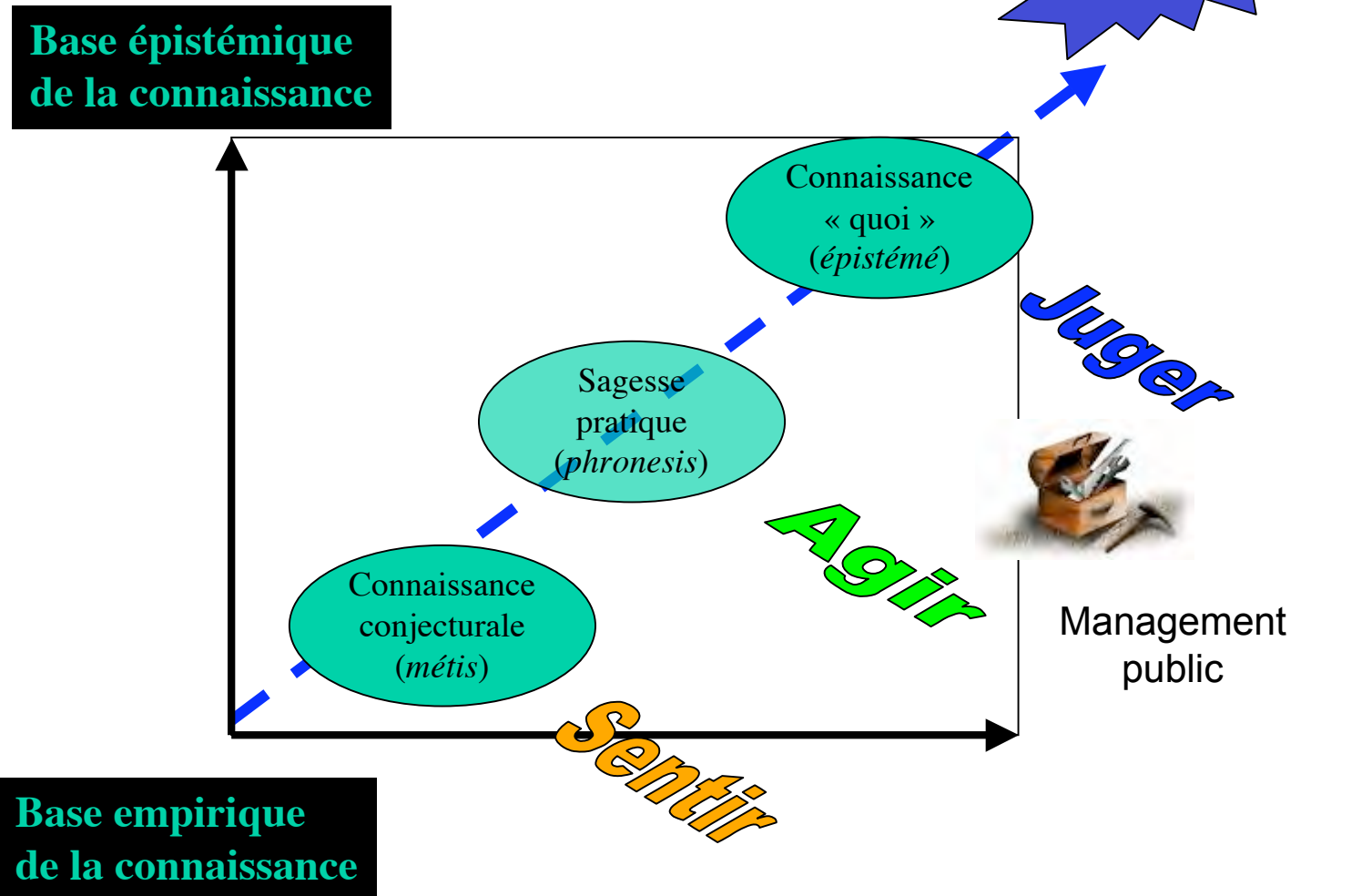
**Base épistémique
de la connaissance**




**Base empirique
de la connaissance**

**Le savoir qui
s'apprend et le
savoir qui se
crée dans
l'action**

Mais tout ne s'apprend pas !



La « bonne gouvernance »? Un retour aux sources s'impose



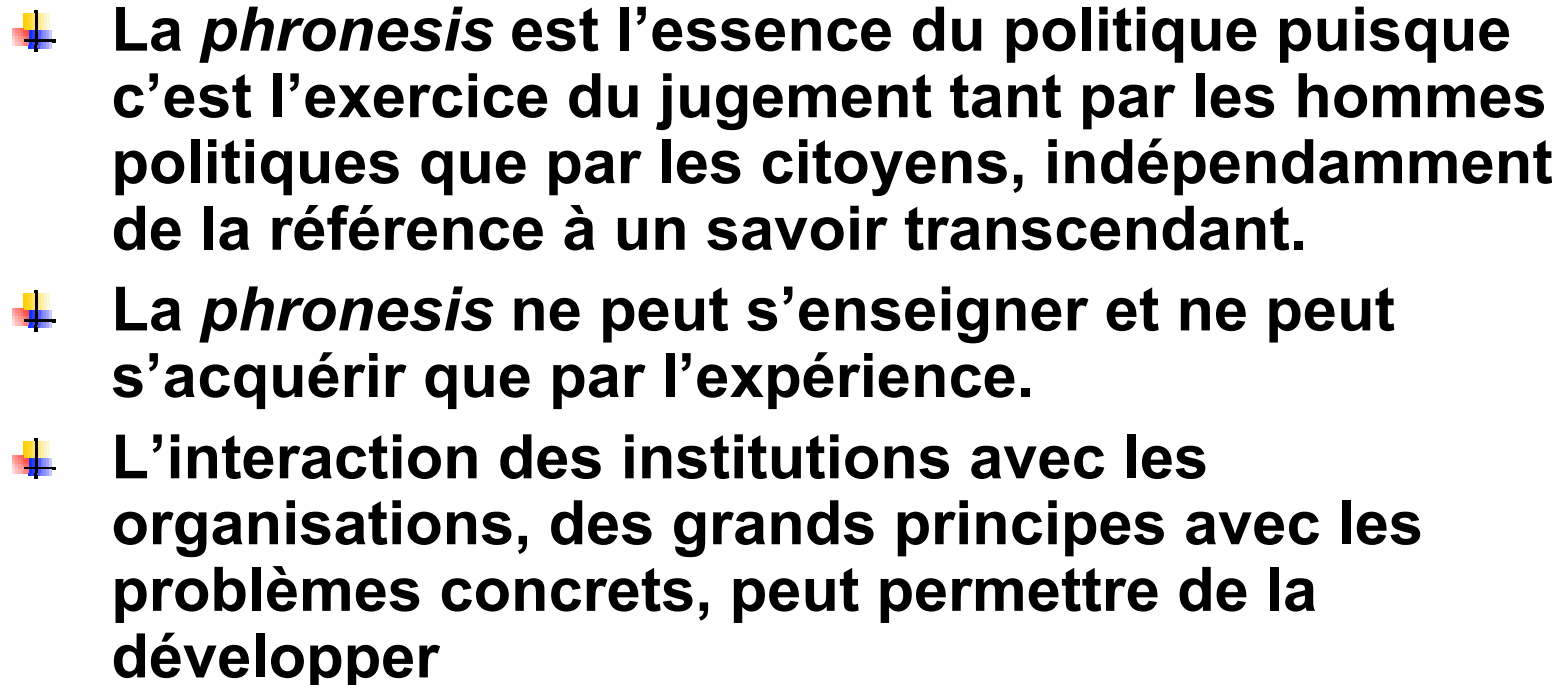
« La grandeur de la Cité, c'est le bien commun »

Machiavel

Qu'est-ce qu'un dirigeant sage?

« *Ce que l'infirmité du chef a, en soi, d'irréremédiable ne saurait être compensé par la valeur de l'institution.* »

Charles De Gaulle, Mémoires d'espoir.

- 
- ✚ La *phronesis* est l'essence du politique puisque c'est l'exercice du jugement tant par les hommes politiques que par les citoyens, indépendamment de la référence à un savoir transcendant.
 - ✚ La *phronesis* ne peut s'enseigner et ne peut s'acquérir que par l'expérience.
 - ✚ L'interaction des institutions avec les organisations, des grands principes avec les problèmes concrets, peut permettre de la développer

Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve toujours Aristote

- + "La véritable école du commandement est celle de la culture générale. Par elle, la pensée est mise à même de s'exercer avec ordre, de discerner dans les choses l'essentiel de l'accessoire, (...) de s'élever à ce degré où les ensembles apparaissent sans préjudice des nuances. Pas un illustre capitaine qui n'eût le goût et le sentiment du patrimoine et de l'esprit humain.***
- + Au fond des victoires d'Alexandre, on retrouve toujours Aristote..."***



Tableau 4 : le programme de recherche

| Champ d'action | Modéliser la complexité | Concevoir les processus de changement | Valider les finalités |
|---|--|--|--|
| L'environnement physique et d'artefacts institutionnels | <p>Observer pour comprendre :</p> <p>Quel est le lien entre le système de croyances dominant et le changement exogène ?</p> <p>Le système de croyances est-il approprié à la modélisation d'un monde non-ergodique ?</p> | <p>Intégrer l'incertitude :</p> <p>Identifier les incertitudes gérables par le système de croyances dominant et son besoin d'évolution</p> <p>Comment l'expérience empirique fournit-elle les éléments de besoin d'évolution ?</p> | <p>Le management public comme science morale :</p> <p>Quelle autonomie du politique pour valider la conception du bien commun ?</p> <p>Quel lien entre management public et philosophie politique : légitimité substantielle et procédurale ?</p> |
| L'évolution institutionnelle | <p>Comment l'innovation organisationnelle permet-elle d'accumuler les connaissances nécessaires à l'évolution du système de croyances ?</p> <p>Modéliser les capacités d'évolution en intégrant la dépendance de sentier</p> | <p>Comment s'opère la prise de conscience de l'inadaptation d'un système institutionnel ?</p> <p>Identifier les temporalités d'évolution, somatiques et génétiques</p> <p>Modéliser les processus d'apprentissage collectif</p> | <p>Comment le management public peut-il contribuer à l'évolution du système de croyances des élites ?</p> <p>Comment l'esprit civique peut-il fonder les institutions informelles ?</p> <p>Concevoir le modèle de décision publique approprié à un monde non-ergodique</p> |
| Les nouveaux outils du management public | <p>Les arts pratiques de l'action publique dans un monde complexe et incertain</p> <p>Nouvelles logiques et métriques de la performance</p> | | |

✚ **Merci de votre
attention**

✚ <http://www.claude.rochet.fr>

