

UNE AUTRE ALLIANCE DU SAVOIR ET DE L'ACTION : UN NOUVEAU TYPE DE FORMATION POUR LES « MANAGERS SPORT »

Philippe FLEURANCE

Ndlr : L'expérience de la gouvernance de l'action collective se développant dans les organisations sportives contemporaines, très 'polycentriques', devient un exceptionnel révélateur. Elle remet en question les paradigmes traditionnels du management des organisations classiques et par là, conduit à reconsidérer le paradigme épistémologique dans lequel doit s'inscrire le projet de formation de la « Trajectoire Manager Sport ».

Le montage d'un 'Executive Master' de l'INSEP, assurant la formation des 'Managers Sport' a conduit Ph Fleurance à rassembler quelques arguments pour une conception de 'situations de formation' attentives à la complexité de l'activité d'un manager sport, dès lors qu'on l'entend comme relevant de phénomènes d'auto-organisation. Nous le remercions de nous donner ici la primeur de ces arguments. Bien des responsables de formations en situation d'actions collectives naviguerons avec intérêt sur le site ouvert qu'il développe au service de ce [« Master TMS »](#).

Inscrire un projet de formation « Trajectoire Manager Sport » dans un paradigme épistémologique ?

Quelques arguments pour une conception de situations de formation sous une hypothèse complexe où l'activité d'un manager sport est vue comme relevant de phénomènes d'auto-organisation

Nombre de modèles contemporains consacrés à l'explication de la performance humaine de haut niveau sont en décalage - voire en opposition - avec ce que vivent les sportifs (ves) et leur encadrement. L'oubli de l'expérience vécue conduit à un déficit d'explication dans l'approche des phénomènes de l'entraînement. Bien peu se reconnaissent pleinement dans les visions analytiques et causalistes du modèle standard de « l'Evidence Based Training », trop souvent éloigné de leurs besoins et attentes ainsi que de leur approche en situation réelle de compétition. Poser ainsi un autre regard sur la performance incite à questionner les organisations qui l'accompagnent et les modes de management qui contribuent à son émergence.

Envoyer, en sécurité, une équipe d'athlètes accompagnée d'une logistique de haute performance à l'autre bout de la planète tout en s'assurant du bon déroulement des activités sportives quotidiennes aux plans territorial et local ; Construire, dans un système de régulations croisées, les orientations stratégiques de son organisation avec les hautes autorités sportives (fédération nationale voire internationale – ligue professionnelle – mouvement olympique) et les autorités régaliennes (état et collectivités territoriales) ; Appuyer la vision stratégique du développement de son organisation sur l'analyse du présent et du passé, tout en ayant une vision prospective, viable et soutenable, pour son sport et, plus généralement, pour le mouvement associatif sportif ; Exiger la plus haute performance de certain(e)s tout en veillant à la pratique quotidienne du plus grand nombre, ...

Voilà quelques dilemmes auxquels le manager sportif est confronté, actuellement, et encore plus demain, dans un monde de plus en plus complexe et concurrentiel. Evidemment, le manager est entouré d'une équipe, mais celle-ci est souvent hétérogène en termes de pratiques de référence et d'appartenance organisationnelle. Il s'agit de travailler, aussi, à créer les conditions de l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques au sein de l'organisation.

En regard de cette vision « knotworker » (i.e. littéralement un travailleur en « nœud de réseau ») où le manager sportif s'engage simultanément dans des contextes hétérogènes d'action et d'interaction., les modèles de planification linéaire de projet, uniquement centrés sur la technicité de la mise en œuvre, reposant sur une logique au total déterministe et postulant une réduction progressive des aléas au fil du temps, n'apparaissent pas pertinents.

« Envisager l'action du manager dans sa complexité, c'est avancer la nécessité de développer de nouveaux outils de pensée » pour se préparer à exercer ces missions passionnantes, mais extrêmement sollicitantes : là où il s'agissait généralement de simplifier pour concevoir l'action, il s'agit, maintenant, de comprendre la complexité des situations et d'œuvrer dans le complexe.

Comment former des professionnels ayant des expériences différenciées, à ces fonctions où le flou, l'incertain et l'indéterminé prédomine ? Il paraît assez illusoire de penser qu'il est possible de former à des métiers de ce type. Il est, par contre, réaliste de penser - et c'est bien l'enjeu de cet « Executive Master » - que l'Insep grâce à ses multiples partenaires issus des mondes professionnel et académique peut créer les conditions pour que des cadres ayant une expérience et un projet affirmé s'engagent dans cette « Trajectoire Manager Sport »

Pour une autre alliance du savoir et de l'action : un nouveau type de formation pour les « managers sport »

Le positionnement sur les incertitudes et controverses liées à l'exercice professionnel s'inscrit avec difficulté dans les cursus classiques de formation et incite à envisager un nouveau modèle de professionnalisation s'écartant des deux modèles anciens actuellement dominants i) celui de l'artisan formé par compagnonnage et principalement « sur le tas » - ii) celui de l'expertise académique minimisant la complexité de l'activité professionnelle à la fois dans la formation mais aussi dans l'exercice du métier.

En référence à l'encyclopédisme de « l'université Humboldtienne », on apprend classiquement aux étudiants à penser en profondeur avant de commencer à faire. Cependant, plus le système devient complexe, plus il devient difficile de prendre en considération tous les facteurs lors de la conception d'une action : désormais, on ne se contente plus « de penser pour faire », « il faut aussi faire pour penser ». Ce cycle itératif rapide de réflexion et d'action est ce qui permet aux concepteurs/acteurs d'apprendre rapidement par l'expérience en reliant de fait « épistémique – pragmatique et éthique » : « Faire pour comprendre – comprendre pour faire » et ainsi en marchant se construit le chemin de la connaissance

Former des professionnels capables de s'adapter à des fonctions en grande partie émergentes nécessite d'abandonner le concept de transmission des connaissances, indissociable de l'idée qu'il existe déjà des savoirs tout constitués - et donc des dispositifs préconstruits pour les transmettre - pour construire des dispositifs liés à l'idée de médiation des savoirs

Les « manuels » et/ou formations proposées actuellement se contentent souvent de présenter des procédures et/ou des outils « clés en main » dans une vision instrumentale occultant « la face cachée des outils de gestion » : diagnostic externe/interne des ressources et des contraintes/faiblesses - facteurs de réussite et d'échecs, « bonnes » pratiques – matrices croisant différents types d'indicateurs - segmentations instrumentales/procédurales de l'organisation, arborescences et hiérarchies diverses - catégorisations à priori des personnes, de la personnalité, des tâches et/ou des situations – « reengineering » – « benchmarking » - modélisations de l'organisation, de la motivation, du leadership, du travail, de la société ... les théorisations et injonctions paradoxales concernant le management sont nombreuses et très hétérogènes.

Elles s'inscrivent le plus souvent dans une vision positiviste de l'Homo Oeconomicus postulant l'individualisme de l'acteur social, l'omniscience du décideur, la rationalité « fins/moyens » des individus sur la base d'informations supposées parfaites, la séparation entre les process de la connaissance et de l'action, l'efficacité de la « main invisible » du marché et ceci, dans l'objectif essentiel de la « maximisation de la valeur/profit » (même si il n'est pas évident de l'instrumenter à un niveau opérationnel)

Bien sur, le champ du management porte en lui-même ses propres critiques épistémologiques et scientifiques (cf. les nombreux documents sur ce site www.intelligence-complexite.org) qui conduisent « l'apprenti manager » i) à s'interroger systématiquement sur le sens et les hypothèses sous-jacentes aux modèles proposés, ii) à douter du consultant qui nous dit « qu'ailleurs, il y a forcément un monde merveilleux »

Ces approches véhiculent consubstantiellement quelques faiblesses conceptuelles et fonctionnelles lorsque l'on veut les transposer trop rapidement dans le monde du management des organisations sportives qui est - à minima – confronté à deux grandes zones d'influences i) celle du management public qui dans le cadre de la mise en œuvre de la doctrine du « New Public Management » - largement appuyé sur des instruments de gestion souvent issus du secteur privé - interroge les conceptions et valeurs « traditionnelles » des cadres du service public et ii) celle du monde associatif qui avec un volume d'emploi de plus d'un million de personnes, 14 millions de bénévoles, un nombre d'associations qui dépasse le million et ce dans de multiples domaines sociétaux – pose des questions de gouvernance qui dépassent le cadre originel de la loi de 1901.

En considérant que les modes de coordination de base de l'action collective sont l'Etat (la régulation centralisée), le Marché (la privatisation et la concurrence), le manager sportif inscrit son action dans un mode de gouvernance partagée qui ne peut s'envisager ni par une simple transposition du modèle de l'entreprise, ni par celui du nouveau management public, mais bien par d'autres modèles à élaborer en acte ... tel que celui de l'auto-organisation, c'est-à-dire la régulation par les parties prenantes

Une intelligibilité fonctionnelle du champ d'action des managers sportifs appelle alors un changement de convention épistémique visant à passer de l'ère de la « normalité et de la complication » à celle de la « singularité et de la complexité ». Les sciences de la complexité nous enseignent aujourd'hui que la complexité est certes irréductible, mais que l'on peut y évoluer, voire la piloter, si l'on se donne les outils adéquats.

C'est l'objet de la formation TMS : <http://pfluence.hautetfort.com>