

# **[I] EDITORIAL DE L'INTERLETTRE CHEMIN FAISANT** **Réseau Intelligence de la Complexité - MCX-APC**

**N°68 – novembre-décembre 2013**

## **AGIR INTENTIONNELLEMENT DANS LA COMPLEXITE EXIGE DE NOUVEAUX OUTILS DE PENSEE**

Philippe FLEURANCE

Ndlr : Notre ami Philippe Fleurance nous autorise à reprendre sous forme d'un éditorial de l'Interlettre Chemin Faisant deux extraits du Document d'ouverture du [Programme Manager Sport](#) qu'il anime dans le cadre de ses fonctions à l'INSEP. Ce programme est initialement élaboré à l'intention des managers et entraîneurs de sportifs de haut niveau, construit à partir d'une riche expérience de praticien des sciences du sport. Mais la portée de ce témoignage apparaît vite très générale : Toutes les activités de conduite d'organisations humaines quel que soit leur champ d'exercice principal (de la santé au commerce, des activités agricoles à la production industrielle, de la gouvernance des territoires à l'enseignement, de la recherche scientifiques aux activités culturelles, de la justice à la défense, ... toutes rencontrent le même défi : Penser l'action des responsables dans sa complexité.

Le texte complet de ce document est aisément accessible sur le [Site du Programme Manager Sport](#)

« S'interroger sur la légitimité des propositions scientifiques que nous construisons - et enseignons - en sciences du sport peut apparaître comme une incongruité dans le contexte général de ces sciences. Mais argumentant que les savoirs disciplinaires, trop cloisonnés, ne permettent plus aux « chefs de projet performance » de faire face à la complexité toujours croissante de leur environnement, le temps nous semble révolu d'une vision linéaire et descendante du changement et de l'innovation tel que le laisse apparaître le modèle de « la pratique comme sciences appliquées » véhiculé par les sciences du sport.

Plus largement, la relation « science - société » et/ou « expert – citoyen » peut-elle continuer à être pensée comme clivée entre un monde et un langage des laboratoires, inaccessible au professionnel qui est renvoyé de fait, à une posture d'étudiant ou de consommateur de science ? Le changement est tout autant initié et porté par les acteurs au sein de leurs propres milieux de travail, que suscité par le processus d'invention de nouveautés techniques et conceptuelles. Ce questionnement invite donc à revenir sur un débat récurrent en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (Sciences du sport) et plus largement dans les sciences de l'artificiel, concernant les rapports entre sciences – c'est-à-dire les manières dont sont produites les connaissances – et ingénierie c'est-à-dire les possibles usages sociaux des connaissances ainsi produites et, plus particulièrement en ce qui nous concerne, la question des connaissances « actionnables » dans le domaine du sport de performance.

C'est donc l'occasion pour l'auteur de ces lignes de prendre un temps de réflexion pour évoquer son parcours professionnel et épistémologique de chercheur à l'Insep. Au delà du constant apprentissage de la pratique de la recherche dans ses technicités propres, c'est une

exigence intellectuelle mais aussi des « résistances » d'un monde professionnel engagé vers l'excellence, qui poussent à s'interroger sur la signification et la portée des connaissances produites, aux usages qu'on leur assigne ou qu'on leur refuse, aux modifications qu'elles subissent dans le temps. Il faut en effet affronter et expliquer ce paradoxe : bien que les événements compétitifs soient longuement préparés et soigneusement planifiés, ils sont partiellement imprévisibles à la fois quant à leur déroulement et leur résultat. Comment rendre compréhensible ce fait ? Dimension irréductible liée à l'action en situation compétitive et/ou difficultés de la compréhension de l'action en sport de haut niveau ?

Au cours de ce parcours à l'Insep, j'ai donc été amené à faire évoluer mes questions de recherche et la manière de les aborder. L'évolution de mes travaux a été influencée (i) par la nature des questions à traiter, largement marquée par les demandes « profondément mal structurées » des acteurs du monde sportif et ceci, en cohérence avec le positionnement institutionnel à l'Insep, d'une recherche « finalisée », « utile » ; (ii) par le peu d'évolution et de renouvellements des questionnements et des connaissances dans les disciplines mobilisées par le laboratoire de psychologie et d'ergonomie du sport que j'animais à l'époque et (iii) par la progression de mes réflexions sur l'intelligibilité du champ d'action des acteurs sportifs qui me semblait appeler 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 ».

En tant que chercheur « impliqué », cette évolution renferme une cohérence qui ne relève pas d'un simple éclectisme méthodologique et/ou théorique, et c'est ce qu'il m'apparaît important à postériori, de rendre intelligible. Synthétiquement, je schématise l'espace topologique de mon parcours autour de deux clivages fondamentaux à mes yeux et qui m'ont amené à évoluer i) des paradigmes valorisant « l'individualité et les connaissances sur les facteurs humains » aux paradigmes valorisant « les interactions et les connaissances incorporées, situées, enchâssées et distribuées » et ii) des paradigmes de la « réduction, de la disjonction » aux paradigmes « de l'intégration, de la conjonction ». Ces deux clivages schématisent différents domaines épistémologiques et méthodologiques de production de la connaissance que j'ai parcourus durant ces trente dernières années et qui ont éclairé - de plus en plus consciemment - les postures que j'ai successivement adoptées vis-à-vis de la « vérité » et de l'articulation « des préoccupations de chercheurs et de praticiens ». En essayant de tendre vers une définition des objets d'étude, simultanément comme des objets et des processus : « ceci/processus faisant émerger ceci/objet faisant émerger ceci/processus faisant émerger ... », ces changements de perspective m'ont conduit à envisager la convergence entre les théorisations de l'activité, celles de la cognition/action située et les conceptions des systèmes complexes adaptatifs.

.....

**Pour la performance** : un agir de plus en plus interactif et collectif qui appelle une intelligibilité en complexité.

L'examen des formes contemporaines de l'efficacité de l'action autour des sportifs de haut niveau (SHN) conduit à constater une division du travail de plus en plus accentuée concernant les tâches de préparation, d'entraînement des collectifs d'athlètes se préparant aux événements sportifs majeurs, de gestion logistique, de suivi et d'accompagnement de différentes natures. Ce mouvement de spécialisation renvoie à la prise en compte de différentes activités qui

apparaissent nécessaires à l'obtention d'une meilleure performance : spécialisation technique, préparations physiques spécifiques, élargissement de la palette des soins, travail sur le mental, mais aussi logistique, management, accompagnement, etc.

La performance n'apparaît plus alors comme « solipsiste » mais comme un système multiacteurs mettant en relation des individus, des outils, des connaissances, une situation, un contexte, et qui amène à regarder les activités sportives comme des réponses liées à ce contexte d'action. Se pose donc la question des savoirs « utiles » à l'action. L'interrogation sur la « connaissance valable et utile à l'action » n'est en rien nouvelle puisqu'elle trouve l'une de ses sources essentielles dans l'opposition entre la raison pure et les idées parfaites de Platon d'une part, l'importance de la mise à l'épreuve par « le faire » de la perception sensorielle, de l'observation et de la réflexivité chez Aristote, d'autre part. Questions auxquelles la science traditionnelle a plutôt répondu en valorisant les approches des « sciences des phénomènes naturels » appuyée sur une tradition scientifique réductionniste et physicaliste sacralisant ainsi des divisions célèbres, « historiques » de plus en plus discutables : corps/âme, matière/esprit, science/technique, savoir/action, individu/groupe, « hardware et software », ... Et s'il ne pouvait y avoir de connaissances sans un agir en commun et en situation ? : « *La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est qu'information* » (Albert Einstein° .... »

Philippe Fleurance  
(Extraits de ' *À propos du Programme Manager Sport* )