

Philippe Fleurance, Sylvie Pérez



## Réflexions sur le renouvellement de l'intelligence de la gouvernance des organisations complexes à partir de l'observation des managers sportifs

*Unité Etudes, Innovation et Ingénierie  
Institut National du Sport et de l'Education Physique (INSEP)*

« S'il te plait... Dessine-moi une DTN ! »<sup>1</sup>

Chargés d'une étude sur les activités des managers « techniques » des fédérations sportives (les Directeurs Techniques Nationaux : le DTN - et leur équipe la Direction Technique Nationale : une DTN), nous présentons ici les principales questions que nous nous sommes posées pour fournir des éléments de l'intelligibilité du fonctionnement et de la gouvernance d'un ensemble d'acteurs partiellement autonomes, hétérogènes, interactifs, répartis dans l'espace-temps national et qui fonctionnent avec des règles - certes préfigurées - mais qu'ils doivent reconfigurer systématiquement à partir d'informations parcellaires au regard à la fois de leurs propres dynamiques et de la dynamique du « système sport ».

La complexification grandissante des activités des DTN et le développement des outils informatiques de communication mettent en avant des situations interactives/coopératives dans lesquelles d'une part, la communication articule des interactions en présentiel et des engagements distants synchrone ou asynchrone (conférence téléphonique, mail, skype, ...) et d'autre part, des activités de travail distribuées selon de multiples sources informationnelles et relations humaines. Nous retrouvons ici une nouvelle forme d'organisation et d'accomplissement des activités de travail qu'Engeström (2008<sup>2</sup>) nomme « knotworking » en soulignant que « la notion de nœud fait référence à l'orchestration de cette performance collaborative dont les pulsations sont rapides, distribuées et partiellement improvisées, entre des acteurs ou des systèmes d'activité par ailleurs faiblement connectés entre eux ».

En effet et au delà des textes réglementaires et professionnels qui régissent les fonctions individuelles, quel que soit le domaine dans lesquels ils doivent agir, le DTN et les acteurs de la DTN doivent établir des cadres communs - tacites ou négociés - qui leur permettent de se coordonner les uns avec les autres dans les ajustements incessants du cours de leurs actions concrètes.

Ces réflexions et positionnements<sup>3</sup> liminaires sur l'épistémologie de l'action managériale et le statut de la connaissance dans les organisations collectives de type sportif sont d'autant plus importants que l'on envisage des retombées pratiques en matière de conception de formation<sup>4</sup>.

### **Fonder une orientation « action » et « interaction »**

Il apparaît de plus en plus évident pour les acteurs du sport que le Directeur Technique National n'est plus seulement - voire n'est plus - un directeur technique (sous-entendu de la technique de l'entraînement sportif) mais bien au-delà, un « manager », c'est-à-dire quelqu'un qui possède la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation.

Dans un premier mouvement et en valorisant le titre de « directeur », il est tentant de s'appuyer sur les outils et théories de type instrumental dominants en management des organisations<sup>5</sup>, et de concevoir a priori les compétences du DTN comme relevant d'une expertise par laquelle des décisions rationnelles sont prises, optimisant ainsi les comportements des hommes au sein des fédérations sportives où l'on souhaite de plus en plus qu'efficacité sportive rime avec efficacité économique. Il conviendrait alors de lui transmettre les connaissances établies en ces domaines pour qu'il accède à cette expertise et qu'il l'applique dans les différents contextes où il doit agir.

Si autrefois, on a pu penser que l'on pouvait prendre de bonnes décisions en s'appuyant sur des connaissances indiscutables, cette approche - relevant plutôt du sens commun que de l'analyse - est discutable à différents points de vue. De nombreuses questions de société impliquant par nature différentes parties prenantes<sup>6</sup>, obligent à une prise de conscience de leur complexité ainsi que des incertitudes scientifiques et techniques pour les résoudre<sup>7</sup>. Les modèles de l'agent représentatif, omniscient et rationnel<sup>8</sup> ont été largement contestés dans de nombreuses disciplines en partant notamment du constat que la connaissance du monde ne pouvait être qu'imparfaite.

Par exemple, Hans Jonas dans un ouvrage sur « la créativité de l'agir » (1999<sup>9</sup>) dont le titre à lui seul condense l'idée « d'innovation par l'action », développe la thèse qu'aux deux modèles dominants en sciences humaines et sociales, de l'action rationnelle et de l'action à visée normative, il est possible d'en ajouter un troisième, qui insiste sur le caractère créatif de l'agir humain. Il s'agit de mettre au jour dans tout agir humain une dimension créative qui n'est pas suffisamment prise en compte dans les modèles théoriques de l'action rationnelle et de l'action à visée normative.

Nous rejoignons ainsi tout un courant interdisciplinaire (Varela, 1991<sup>10</sup>) qui s'interrogeant sur les rapports entre pensée et action conteste la possibilité et la façon de prendre des décisions soi-disant rationnelles qu'il s'agisse de la vie quotidienne, de la vie économique ou de la vie politique. Il n'existe nulle part dans le cerveau ni dans l'organisation collective - sous la forme d'un état-major décisionnel - un « esprit dans la machine », siégeant au sommet du système et prenant à partir d'un tableau de bord et de logiciels d'aide à la décision les meilleures options possibles<sup>11</sup>. Les décisions, petites ou grandes sont des réactions à des états cognitivo-émotionnels (peur, plaisir, doute, défi, ...) qui, selon les termes de Damasio<sup>12</sup>, visent à conserver, restaurer ou modifier l'intégrité de l'organisme dynamiquement vivant. Elles ne s'expriment pas sous forme de choix intellectuels mûrement délibérés mais d'actions engagées dans l'urgence et la contingence du faire. Il convient alors de répondre à l'injonction d'Andy Clark (1999<sup>13</sup>): « Putting brain, body and world together again » et ne pas considérer les DTN seulement comme de « purs analystes » mais comme des personnes ayant des sensibilités, des émotions, des valeurs qui orientent leurs actions.

Dès lors, la complexité de ce système social « vivant »<sup>14</sup> - la DTN - pose un véritable challenge pour l'étude. Nous avons de réelles difficultés à synthétiser une quantité très importante d'événements interactifs afin d'en comprendre les effets. Les systèmes qui ont pour propriété caractéristique de regrouper un nombre important d'entités font évoluer et complexifient - par leurs interactions avec les autres éléments et avec leur environnement - l'organisation interne de l'intégralité du système. Il est quasiment impossible de prévoir l'évolution de tels systèmes de par le trop grand nombre d'entités en présence et de leurs interactions. Ainsi pour un DTN expérimenté comme Claude Fauquet<sup>15</sup> :

*« Il me semble que l'on est aujourd'hui dans cette vraie problématique de la diversité : relier les choses, laisser ouvertes en permanence les boucles de nos interrogations et prendre des partis pris sur le réel, c'est-à-dire pour le modéliser, pour essayer d'avancer dans la compréhension d'un phénomène qui me semble fondamental, l'imprédictibilité<sup>16</sup> ».*

Agir et coopérer dans des environnements complexes (Callon, 2001<sup>17</sup>) interroge ainsi la vision classique de la connaissance comme « substance échangeable » entre un émetteur et un récepteur « passif ». Les théories standard ont généralement considéré la connaissance comme « réduite à de l'information ». Dans cette étude, la connaissance organisationnelle de la fédération sportive est considérée d'abord, et avant tout, comme une pratique s'actualisant au sein de communautés mobilisées dans des espaces - temps tramés d'interactions entre humains et médiées par des artefacts<sup>18</sup>.

Il devient possible au regard des attendus de cette étude de proposer et de justifier une approche du management stratégique<sup>19</sup> « DTN » prenant mieux en compte les contradictions inhérentes aux hommes en activités, aux organisations sportives et à leurs évolutions dans des environnements sportifs, sociétaux et pragmatiques incertains.

Dans ce contexte, les conceptions du pilotage ou du management stratégique inscrites dans le paradigme général de la complexité nous intéressent. Elles conçoivent à la fois une évidente rationalité procédurale s'exprimant sous la forme d'une dialectique continue des fins/moyens rapportée aux contextes d'activités, mais aussi une mise en acte d'interactions récursives entre réflexion et actions au sein des différents niveaux de l'organisation DTN - Fédération sportive<sup>20, 21</sup>.

De ce fait, nous proposons de mettre avant, une orientation praxéologique et pragmatique, centrée sur « l'action », c'est-à-dire sur l'agi en situation en donnant la priorité aux pratiques incorporées, socialement inscrites et ancrées dans les artefacts. Avec une telle focale<sup>22</sup>, nous retrouvons un mouvement similaire à celui opéré par la science politique qui étudie non plus seulement les politiques publiques mais aussi l'action publique ; la sociologie des organisations qui analyse l'action organisationnelle plutôt que la simple organisation (Crozier et Friedberg<sup>23</sup>) ; le management qui étudie l'action de gouvernance (March et Weil, 2003<sup>24</sup>) ; le droit qui s'intéresse à l'usage du droit en contexte en considérant celui-ci comme un travail, un processus long et patient assurant le passage des textes normatifs aux décisions (Dupret, 2005<sup>25</sup>) ; la gestion des connaissances dans les organisations qui s'intéresse à l'usage et à la co-construction des connaissances dans l'agir organisationnel (Amin et Cohendet, 2004<sup>26</sup>) - et plus classiquement, les sciences du travail et l'ergonomie qui étudient l'activité ; en fait, tout un ensemble de travaux qui au delà de la description des phénomènes accorde de l'importance à l'usage des connaissances - et donc de soi dans notre conception de la connaissance - dans le champ social.

### Dépasser les classiques clivages entre structure/action et holisme/individualisme

Dans le paradigme de la complexité qui sous-tend l'orientation « action » que nous avons adoptée, un souci épistémologique réside dans le souhait de dépasser les classiques clivages entre structure/action et holisme/individualisme.<sup>27</sup>

En effet, l'activité de travail des DTN étant située dans un environnement institutionnel structuré, une vision purement objectiviste de l'organisation imposerait l'évidence du contexte, des règlements, des techniques gestionnaires, des langages administratifs, de la structure c'est-à-dire que la dimension organisationnelle déterminerait alors les actes individuels et collectifs. Dans ce cas, les activités des DTN seraient uniquement définies par le cadre institutionnel qui les régit. Il est de plus en plus difficile de tenir la position que les normes et les règles puissent constituer de manière déterministe<sup>28</sup>, des facteurs contraignant de la conduite des gens : la « transgression »<sup>29</sup> apparaît bien comme constitutive du travail<sup>30</sup>.

D'un autre côté, la situation, l'activité de travail pris au sens des interactions locales entre les acteurs oriente vers le refus du « déjà là », consistant à ne pas accorder une fonction influente aux structures sociales par rapport aux actions des acteurs. Dans cette ligne de pensée, les institutions ne prennent corps et formes que dans les interactions qu'elles produisent et par conséquent - à ce niveau micro - l'analyse des interactions locales pourrait se suffire à elle-même. Mais on sent bien que le niveau plus macro - les cadres institutionnels - pèse sur l'organisation de l'action de chacun.

Quelles voies alors pour cette étude, entre des théories de l'institution trop « déterminantes » et des théories de l'action/interaction trop « émergentes » ? Il faut avancer un cadre d'intelligibilité qui nous permette de penser les actions individuelles sans renoncer aux déterminations des normes du travail<sup>31</sup>.

La théorie de la structuration proposée par A. Giddens (1987<sup>32</sup>) nous offre un cadre pour avancer sur ce point en nous autorisant une réinterprétation de la notion de structure et de contrainte structurelle que l'on retrouve développée par la suite dans les approches de la complexité<sup>33</sup> : les structures, parce qu'elles sont produites et reproduites, sont simultanément constituées et constituantes<sup>34</sup>.

Le concept d'organisation i.e. la fédération, la DTN, désigne alors - non un organigramme descriptif « à plat » - mais bien deux propriétés essentielles d'un système d'activités : le caractère structuré (formes antécédentes et « stabilisées ») et structurant (processus dynamiques et « déstabilisants ») de l'action :

D'une part, la structure - i.e. l'organisation fédérale, la DTN - est le cadre structuré qui permet les actions individuelles et collectives. Mais ici « l'organisation » est particulière et le cadre normatif déjà « en tension ». En effet le DTN est un agent de l'état placé auprès d'une fédération sportive ayant délégation de service public et répondant dans ses statuts de la loi de 1901. Cette double tutelle état- fédération complexifie les manières de concevoir et de mettre en œuvre l'action.

D'autre part, la structure i.e. l'organisation fédérale, la DTN n'est pas « extérieure » aux individus : elle est constitutive de leurs actions et les permet. Cela signifie que les règles et les ressources mobilisées dans l'action des individus et des collectivités sont en même temps le résultat de l'action et la condition de celle-ci.

En fait, nous ne concevons pas le DTN comme un individu « moyen » et « représentatif » de sa catégorie, mais comme un acteur autonome<sup>35</sup> sous contrainte obligé de prendre des initiatives dans un cadre structuré/structurant. Ces principes orientent vers des exigences méthodologiques concernant le type de données et de terrains abordés.

### **L'action des managers sportifs relève de plusieurs « rationalités » divergentes**

On suppose que compte tenu des limitations cognitives liées aux charges de travail, il serait très coûteux, voire impossible pour le DTN, d'essayer de construire ses décisions/actions sur la base d'une quête infinie d'informations. Il s'agit plutôt de construire celles-ci sur la base d'interactions avec d'autres individus, et plus précisément sur celles d'un ensemble restreint d'autres acteurs jugés pertinents parce qu'ils sont proches, qu'ils ont montré des compétences et partagent des valeurs, des conceptions...

Loin de la posture de l'omniscience des acteurs sociaux, affirmer le caractère nécessaire et contingent des interactions conduit à une hypothèse de rationalité située, traduisant le fait que les DTN appliquent leur propre rationalité dans un

contexte partiellement déterminé par leur histoire, par les interactions qu'ils construisent ou qu'ils subissent, par les informations auxquelles ils ont accès... Nous sommes dans l'ordre d'une rationalité contingente qui vise non pas « la » solution optimale mais plutôt celle qui est satisfaisante et qui convient à l'action contextuelle (Simon 1997<sup>36</sup>).

La rationalité que nous reconnaissons ici aux acteurs est donc une rationalité stratégique qui récuse les déterminismes individuels (de type sociaux ou d'états psychologiques<sup>37</sup>) et qui reconnaît les phénomènes d'auto-organisation dans le cadre général du paradigme de la complexité permettant ainsi une vision autre de la stratégie (Martinet, 1990<sup>38</sup>).

### ***La première rationalité est politique/stratégique.***

Elle fonde la légitimité du DTN en relation avec le président de la fédération sportive et le ministère de tutelle : cette rationalité définit les orientations, fixe le cadre des actions, affiche certaines valeurs, prend position au regard du prescrit des missions, énonce les rapports notamment avec le ministère chargé des sports et le président de la fédération, mais aussi avec un certain nombre d'organismes régionaux, voire d'organismes privés (ligues professionnelles, clubs, Comité National Olympique Sportif Français, Comités Régionaux Olympiques Sportifs, ...)

L'action collective « du DTN - de la DTN » comprise comme construction conjointe des savoirs et des relations ne peut être pensée sans faire toute sa place au projet (au sens fort de ce terme : vision<sup>39</sup>, stratégie, intention stratégique) comme processus de rationalisation de l'action et plus précisément, comme effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation.

Le projet collectif qui intéresse le DTN est un projet par lequel un ensemble d'acteurs (pratiquants, cadres, élus) se reconnaît à la fois dans un projet fédéral « interne » - i.e. l'ensemble des valeurs, des objectifs, des règles qui contribue à définir les relations internes au sein de la fédération -, et à la fois dans un projet fédéral « externe » - i.e. l'ensemble des valeurs, des règles qui définissent les relations externes avec les acteurs avec qui la DTN doit entrer en relation pour réaliser le projet fédéral (ministère chargé des sports, autres ministères, médias, organismes privés, organismes pour le développement des pratiques, ...).

Le projet au fondement du collectif « DTN », participe de la construction des régulations des actions quotidiennes et s'appuie notamment sur les dimensions :

- éthique et politique qu'il met en jeu dans l'action, à travers le bien commun dont l'action collective est porteuse. C'est la manifestation dans les pratiques de ces dimensions qui affirmera une spécificité « culturelle » de la fédération<sup>40</sup>. Elle forme un référentiel commun, un élément de rationalité, de cohérence dans la perception et les manières de procéder au sein de la fédération.
- sportive, socio-économique, technique qu'il recouvre et qui concerne les besoins ou missions que la fédération entend satisfaire à travers les métiers/ actions qu'elle « choisit » d'exercer et les compétences nécessaires qu'ils requièrent dans les différents domaines de son champ.

- structurelle d'animation et d'action par lesquels le projet fédéral se déploie dans le temps et l'espace national, régional, local voire international. Il touche à l'institutionnalisation de l'action collective qui renvoie aux processus par lesquels le DTN propose de façon « hiérarchique » des organisations d'action plus ou moins durables dans le temps. C'est « la DTN ».

Le projet organisationnel et collectif que donne à voir « le DTN - la DTN » à travers son projet d'action, peut se définir comme la combinatoire d'un projet sportif, d'un projet politique et d'un projet économique.

### ***La deuxième rationalité est procédurale/pragmatique.***

Elle est orientée vers l'efficacité de la mise en œuvre du projet fédéral dans un contexte d'interdépendance entre des problèmes, des acteurs et des intérêts : le DTN et les acteurs de la DTN définissent leurs « normativités intermédiaires », s'associent pour former un/des collectifs engagés autour des différents domaines du projet fédéral (par exemple, les DTN Adjointes chargés de la formation, les directeurs d'équipe de France, ...) construisent des dispositifs pour agir et organiser leurs rencontres et interventions (les séminaires, les stages, ...)

Il faut donc associer des moyens, prendre des mesures pour structurer des modes d'interactions, positionner des entraîneurs, des Conseillers Techniques Sportifs, animer, chercher des alliés, des financements, mobiliser les acteurs susceptibles de faire avancer un point de vue, ...

Aux difficultés liées à cette réalité, s'ajoutent celles liées à la prise en compte d'un contexte d'action multidimensionnel peuplé d'acteurs qui forment aussi des projets qui peuvent être divergents.

### ***La troisième rationalité est réflexive.***

Elle vise à faire un retour sur l'efficacité de l'action, à l'évaluer, à détecter les écarts et à tenter de se « caler chemin faisant ».

### ***La quatrième rationalité est anticipatrice-prospective.***

Le projet fédéral est effort de rationalisation mais celui-ci n'est jamais complètement achevé : l'action quotidienne impose de le renouveler « chemin faisant ».

Face à l'incertitude et la complexité, la qualité du DTN stratège réside dans sa capacité à anticiper les situations, détecter les possibles effets avant qu'ils n'aient eu le temps de se manifester. Cette rationalité vise donc à anticiper et à insérer les actions dans leur devenir. La rationalité stratégique ainsi entendue n'est pas la traduction d'un agir qui ne serait qu'adaptatif à court terme, elle est bien un agir projectif à moyen terme.

Par exemple, et dans le cadre de l'approche multidimensionnelle des scénarios<sup>41</sup>, « le DTN - la DTN » de manière explicite ou non construit un avenir de son sport en fonction du contexte social et économique, des évolutions des exigences du

haut niveau, de la concurrence internationale, des nécessités et possibilités de développement des pratiques, ...

### ***La cinquième rationalité est existentielle.***

Le projet s'ancre dans l'action collective mais est aussi dans l'histoire d'un porteur ce qui conduit, du point de vue de l'investigation à poser la question du couple acteur/projet porté.

Bien qu'ayant des avantages personnels certains et des avantages liées à la fonction pour postuler à certains postes au sein des emplois du ministère chargé des sports, la vie d'un DTN n'est pas une sinécure.

*« c'est-à-dire que 6 ans sur un poste qui te bouffe la vie ... et puis les conflits qui vont avec, les prises de position... l'énorme implication psychique et affective que ça réclame ... s'il n'a pas réglé ses problèmes d'ego, il ne faut pas qu'il fasse ce métier-là ».*

L'équilibre personnel, la reconnaissance des engagements, la mutation de la fonction et la reconversion sont des points qui restent peu abordés dans la pratique du métier et dans la formation des DTN.

### **De l'analyse « système fermé » à l'analyse des processus dans un « système ouvert »**

Le paradigme de la tâche<sup>42</sup> - identifiée a priori par des « experts » - et qu'il faut résoudre par utilisation/application de connaissances « externes », « expertes », préétablies est sûrement une modélisation bien adaptée à la représentation de processus à structure mécaniste si leur degré de complexité (c'est-à-dire le nombre de liens entre activités) est limité. Le support de cette démarche repose sur l'analyse des moyens et des fins qui est une stratégie de planification consistant à comparer l'état courant du problème avec l'état final (ou but), et à choisir parmi les opérateurs disponibles et applicables, un de ceux qui vont permettre de réduire cette différence. Ces formalismes à base de règles constituent la majorité des modélisations cognitives existantes en résolution de problème, portées entre autres, par les tenants de la didactique professionnelle<sup>43,44</sup>.

Ces formalismes sont peu adaptés pour des processus à structuration émergente, dans lesquels les acteurs – internes ou externes, uniques ou en groupes – disposent « structurellement » d'autonomie pour accomplir des activités comme c'est le cas pour les DTN.

C'est ainsi qu'une ergonomie « alternative » (Rogard et de Montmollin 1997<sup>45</sup>) différencie une composante dite « environnementale », à caractère objectif, et une composante dite « pragmatique », qui met en avant la subjectivité de l'opérateur. Par son activité, l'opérateur modifie en effet constamment la situation, mais certains éléments qui renvoient à l'environnement - en particulier physique - de la situation demeurent stables. La prise en compte de ces deux dimensions, environnementale et pragmatique, amène à une analyse particulière de l'action, laquelle est considérée comme n'étant pas prédéfinie mais construite en situation et constamment redéfinie<sup>46</sup>.

Nous proposons alors de mobiliser la notion de situation<sup>47</sup> en tant qu'échelon d'analyse intermédiaire, qui fait le lien entre la perspective individuelle et le construit organisationnel. C'est le cas lorsque le DTN est par exemple, contraint à trouver dans l'urgence des solutions à des problèmes nouveaux et inattendus. C'est le cas aussi lorsque les agents de la DTN doivent coopérer pour régler un problème particulier (souvent des cas individuels d'athlètes), alors même que la nature du problème n'est pas clairement stabilisée et que les acteurs concernés ne sont pas tous identifiés.

Pour la formation professionnelle, ce contexte d'actions et d'interactions remet en cause la vision classique des connaissances comme simple stock résultant de l'accumulation de l'information dans un processus linéaire, de même que les hypothèses simplistes sur la codifiabilité/catégorisation, a priori, des connaissances et leur limitation au niveau ontologique<sup>48</sup> de l'individu.

Une idée centrale qui se dégage des travaux sur le sujet (par exemple, Cook et Brown, 1999<sup>49</sup>) est la nécessité de dépasser la limitation des connaissances organisationnelles « possédées » par les agents en référence à une « épistémologie de possession » du *knowledge* (bord, limite) pour l'étendre à une « épistémologie de la pratique » (*knowing*, forme grammaticale qui en anglais, marque l'action).

On retrouve cette conception chez C. Argyris (1978<sup>50</sup>) et D. Schön (1983, traduction 1994<sup>51</sup>), pour qui le fait de raisonner en termes de situation pousse ainsi à réfléchir sur le raisonnement dans l'action et sur l'action. Selon D. Schön : « Pour transformer une situation problématique en un problème tout court, un praticien doit accomplir un certain type de travail. Il doit dégager le sens d'une situation qui, au départ, n'en a justement aucun. [...] Poser un problème, c'est choisir les « éléments » de la situation qu'on va retenir, établir les limites de l'attention qu'on va y consacrer et lui imposer une cohérence qui permet de dire ce qui ne va pas et dans quelle direction il faut aller pour corriger la situation. C'est un processus qui consiste à désigner les points sur lesquels porter son attention et dresser le contexte dans lequel on s'en occupera. » Et D. Schön d'ajouter : « C'est tout ce processus de réflexion en cours d'action et sur l'action qui se situe au cœur de l'art qui permet aux praticiens de bien tirer leur épingle du jeu dans des situations d'incertitude, d'instabilité, de singularité et de conflit de valeurs. ». C'est bien à ce niveau que nous envisageons les compétences « du DTN ».

Par ailleurs, la séparation entre connaissance et action représente une fausse dichotomie : les connaissances sont plus le résultat d'une pratique incarnée et inscrite socialement qu'un état mental possédé par les individus et partagé dans un collectif. Le processus qui produit des connaissances dans l'organisation fédérale - complexe par nature - n'est pas dissociable de la pratique et des contextes dans lesquels ces connaissances sont formées, acquises et appropriées, ainsi que des spécificités des acteurs qui contribuent à leur création.

Les connaissances pour agir ne se réduisent donc pas à un « stock » qui peut être transféré d'un contexte à un autre. Son usage nécessite un effort d'interprétation et de traduction de manière à toujours l'actualiser et la « recréer » par rapport à chaque nouveau contexte. Il existe de ce fait une

boucle de rétroaction/itération entre la connaissance et la pratique qui pose des problèmes de coordination intra-organisationnelle importants : alors que le premier type de connaissance a besoin d'être recueilli, intégré et classifié (du type knowledge management, ou base de données de savoirs sur le sport), le second type a besoin d'être vécu pour être diffusé.

Dans la vision basée sur la pratique, la connaissance est donc conceptualisée comme une action qui ne peut être extraite de l'activité elle-même ni même d'ailleurs de l'espace relatif à l'activité qui réunit les acteurs organisationnels autour d'une même pratique et qui façonne le comportement individuel ainsi que celui du groupe. L'activité, qui est le champ de la pratique, est la source à partir de laquelle les compétences organisationnelles émergent. Chaque fois les individus reconstituent leurs connaissances dans le temps et dans l'espace, ils modifient et adaptent également leur connaissance suite à tout changement de pratique (Hutchins, 1995)<sup>52</sup>. C'est ainsi qu'ils peuvent développer des capacités à improviser, innover et développer de nouvelles méthodes et mécanismes d'interprétation du contexte externe à leurs pratiques qu'ils finissent par s'approprier. Il s'agit ici d'une forme principale de l'apprentissage organisationnel (Amin & Cohendet, 2004).

Il conduit à la notion phare de « communauté de pratique »<sup>53</sup> qui est le pivot de l'articulation entre l'apprentissage et la gouvernance des organisations ; la connaissance est une pratique s'actualisant au sein de communautés qui sont des espaces - temps tramés d'interactions entre humains et médiées par des artefacts et comme le souligne Wenger (1998)<sup>54</sup>, une communauté fondée sur l'interaction et la participation constitue un « régime de compétence négocié localement ». C'est bien à ce niveau que nous envisageons les compétences « de la DTN ».

### **Une vision des savoirs professionnels : les « savoirs négociés ».**

Cette approche nous conduit à préciser ce que l'on entend par savoir professionnel. Les métiers de l'entraînement sont principalement construits autour d'un discours de la « science » et d'un paradigme expérimentaliste, dominé par les sciences naturelles. Il en résulte que le savoir expert détenu par le professionnel justifie l'asymétrie de position entre le professionnel - détenteur ultime d'un savoir positif et « affectivement neutre » vis-à-vis des problèmes de son « client/athlète » - et son « client/athlète » est souvent présenté comme techniquement incompetent et sujet à l'émotion perturbatrice.

Mais en mettant ainsi les savoirs théoriques et « l'idéal de service » au cœur de la définition des professions, les approches fonctionnalistes adoptent implicitement le point de vue des professionnels sur eux-mêmes, toujours enclins à placer l'expertise au cœur de leur propre définition de leur métier. En réaction contre les taxinomies fonctionnalistes, qui placent la connaissance théorique au cœur de la définition des professions, la sociologie interactionniste (Howard Becker et Anselm Strauss) montre le caractère construit et constamment négocié des savoirs mobilisés par les groupes professionnels.

Elle entend resituer les connaissances et compétences professionnelles dans le contexte d'interactions sur lequel elles se détachent. Le retournement de perspective est complet par rapport à la démarche fonctionnaliste : alors que les fonctionnalistes voyaient dans le professionnel le « réceptacle » d'un savoir positif élaboré souvent en dehors de ses propres pratiques, les interactionnistes insistent au contraire sur les mécanismes sociaux de construction de ces savoirs.

Cette construction sociale s'opère à deux niveaux : au fil de la trajectoire biographique de l'individu, amené à intérioriser progressivement les normes d'un groupe de pairs ; et dans la situation d'interaction entre le professionnel et son « client ».

### **Pour conclure : le challenge de l'action dans des environnements complexes**

Comme nous venons de le voir dans cette partie, de nombreux phénomènes de l'action « DTN » peuvent être regardés comme complexes pour des raisons qui tiennent à la fois à leur structure, à la diversité des interactions et des interventions, au couplage entre des processus à échelles de temps différents.

Ce travail s'inscrit dans le contexte épistémologique pluridisciplinaire des approches de la complexité qui actent 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 ; ... et au final œuvre dans un contexte de décisions/actions multiacteurs, multidimensionnels, multicritères, multi échelles. Cette perspective place alors les acteurs et leurs subjectivités au centre de la dynamique organisationnelle.

### **Le management en actes du DTN :**

a) se construit dans un espace institutionnel dual et consiste à chercher « la bonne distance » entre un « centre » i.e. l'état dont il est le représentant et qui au nom du bien commun sauvegarde sa force normative et une « périphérie » constituée d'acteurs locaux (la fédération, les clubs, les ligues, ...) qui développent leur autonomie et tentent de faire valoir des initiatives, d'acquérir de nouvelles compétences, d'avoir prise sur les actions, de se procurer des ressources financières et humaines, ...

b) se construit face à l'indétermination, à l'incertitude (manque d'information), à l'ambiguïté (trop plein d'interprétations différentes entre lesquelles on ne sait pas choisir), de phénomènes « flous », mais face aussi aux événements imprévus, qui obligent les acteurs de la DTN à « travailler à poser les bonnes questions ». La question centrale réside alors dans la construction du sens des situations dans lesquelles les acteurs sont engagés.

c) se construit face aux contraintes de l'action en temps réel, avec son lot de ruptures, de surprises et de contraintes temporelles. Se pose alors la question du contrôle de la situation et de la manière dont le DTN peut organiser ce contrôle. La question de l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel est alors au centre des préoccupations pour faire « partager le projet » et le mettre en œuvre de manière « intelligente ».

d) s'inscrit dans le cadre de collectifs qui ne correspondent pas à la notion classique « d'équipe constituée » mais qui renvoient plutôt à la constitution ad hoc, décentralisée et émergente d'un réseau d'acteurs.

Ceci place la subjectivité des acteurs, leur capacité à donner du sens aux choses et à le faire partager, les relations qu'ils établissent et par voie de conséquence l'interaction et la communication au centre de la dynamique organisationnelle et de l'action du DTN.

## Notes

<sup>1</sup> Librement adapté du « Petit Prince » d'Antoine de Saint Exupéry. Gallimard, 1946 (Réed., Folio, 1986). Cette citation souligne l'incontournable caractère construit d'un « point de vue » pour l'étude.

<sup>2</sup> Engeström, Y. (2008). Quand le centre se dérobe : la notion de knotworking et ses promesses Volume 50, 3,303-330.

<sup>3</sup> Qui dans le cadre de ce document seront présentés de manière très (trop) succincte

<sup>4</sup> Comment maîtriser l'art de la négociation - Comment s'affirmer en tant que leader ? - Comment anticiper et gérer les conflits ? Comment ... ? Les consultants et ouvrages de management ne sont pas en panne d'auto questionnements et de solutions toutes faites pour traiter les questions du management et du travail. Mais ces solutions pour intéressantes qu'elles soient sont elles valables dans toutes les circonstances, cultures et contextes professionnels ?

<sup>5</sup> 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. Cf. Marchenay, M. (1995). Management stratégique. Editions de l'ADREG et Brabet, J. (1999) Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en G.R.H ? Annales de l'Ecole des Mines, Paris.

<sup>6</sup> Gond, J.P. & Mercier, S. (2004). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. Congrès AGRH. Montréal

<sup>7</sup> Ce qui conduit à un véritable questionnement de la posture de l'expertise scientifique : S. O. Funtowicz and J. R. Ravetz, 1993: Science for the post-normal age, Futures 25:7, 739-755.

<sup>8</sup> Cf. par exemple, dans le cadre de la théorie des jeux, le jeu de l'ultimatum ou le jeu du prisonnier itéré qui montrent qu'il n'existe pas toujours de stratégie optimale et que pour que celle-ci existe il faut de la coopération humaine et de la confiance ; cf. Robert Axelrod : L'évolution de la coopération (1984) et Comment réussir dans un monde complexe (1999). Paris : Editions O. Jacob.

<sup>9</sup> Jonas, H. (1999). La créativité de l'agir. Paris : CERF et particulièrement le chapitre III « situation-corporéité-socialité » linéaments d'une théorie de la créativité de l'agir pp 155-206.

<sup>10</sup> Varela, F., Thompson, E. and Rosch, E. (1991). The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience, Cambridge, Massachusetts Institute Press. Traduction française : L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine. V. Havelange. Paris, Le Seuil (1993).

<sup>11</sup> Berthoz, A. (2003). La décision. Paris : Editions O. Jacob.

<sup>12</sup> Damasio, A. (2003). Spinoza avait raison (traduit de Looking for Spinoza). Paris : Editions O. Jacob

<sup>13</sup> Clark, A. (1999). Being there : Putting brain, body, and world together again. Cambridge : MIT Press

<sup>14</sup> ... et que nous envisageons - en acceptant les distorsions au modèle biologique initial ; cf. Luhmann, N. (1995). Social Systems, Stanford University Press - comme autopoïétique et énaïf. Le terme d'autopoïèse, avancé par Humberto Maturana et Francisco Varela (1987), repris par Francisco Varela (1991), vient du grec autos (soi) et poiein (produire) : « Un système autopoïétique est organisé comme un réseau de processus de production de composants qui (a) régénèrent continuellement par leurs transformations et leurs interactions le réseau qui les a produits, et qui (b) constituent le système en tant qu'unité concrète dans l'espace où il existe, en spécifiant le domaine topologique où il se réalise

comme réseau. Il s'ensuit qu'une machine autopoïétique engendre et spécifie continuellement sa propre organisation. Elle accomplit ce processus incessant de remplacement de ses composants, parce qu'elle est continuellement soumise à des perturbations externes, et constamment forcée de compenser ces perturbations. Ainsi, une machine autopoïétique est un système ... à relations stables dont l'invariant fondamental est sa propre organisation (i.e. le réseau de relations qui la définit) ». Le paradigme de l'Enaction de F. Varela et H. Maturana amène à penser la collaboration entre les agents d'un système comme un couplage structurel dans lequel les deux agents construisent de manière autonome leur propre interprétation et où les interactions mutuelles les influencent structurellement. C'est-à-dire qu'au cours des interprétations successives, un agent doit apprendre et donc s'adapter pour tenir compte des interactions de l'autre agent.

<sup>15</sup> Conférence aux Entretiens de l'INSEP du 11 et 12 octobre 2007 : cf. Fleurance, P & Pérez, S. (2008). Interroger les entraîneur(e)s au travail ? Revisiter les conceptions qui organisent l'entraînement pour repenser le métier d'entraîneur(e). Les Cahiers de l'INSEP, 39. Paris : Editions de l'INSEP.

<sup>16</sup> Les caractères en italique et l'indentation indiquent des extraits de verbatim recueillis auprès des DTN.

<sup>17</sup> Callon, M., Lascoumes, P., Barthe, Y. (2001). Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique, Paris, Le Seuil.

<sup>18</sup> Pour agir sur le monde, l'homme s'est créé des outils physiques et symboliques. Ces derniers sont considérés comme des médiateurs entre les hommes et la connaissance. Il s'agit d'étudier des individus non pas isolés, coupés du monde mais avec les outils, dispositifs techniques, technologies et/ou méthodes qu'ils ont créés ; Ainsi, la plupart des outils sont des artefacts puisqu'ils modifient le fonctionnement cognitif de l'utilisateur.

<sup>19</sup> Gouvernance, management, management stratégique, ... nous ne souhaitons pas ici engager un débat sémantique qui aurait pour seul effet que de figer la réflexion dans des catégorisations bien artificielles et toujours remises en cause par les pratiques. L'emploi du terme « management stratégique » connote l'intention de discuter la logique de planification à long terme marquée par une lecture assez rigide du futur s'appuyant principalement sur des objectifs affichés, des choix rationnels, ... Il souligne la nécessité de prendre en compte - ensemble - des dimensions technologiques, humaines, économiques, organisationnelles, politiques et sociétales qui entourent les choix d'action. C'est en outre un domaine distinct de la gestion et du contrôle de gestion qui stricto-sensu ne concerne pas les DTN. Nous retiendrons qu'il s'agit de comprendre, d'orienter et de coordonner divers acteurs afin de les amener vers la résolution d'enjeux collectifs présents et à venir.

<sup>20</sup> Avenier, M.J. (2007). Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion. XVII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Montréal.

<sup>21</sup> Genelot, D. (2001). Manager dans la complexité. Paris : Editions INSEP Consulting.

<sup>22</sup> L'action est généralement vue comme l'agencement de moyens en vue d'une fin ou d'un but. Conçue de cette manière, l'action peut échouer, mais elle est prévisible. L'approche d'H. Arendt renverse la perspective en marginalisant la notion de but de l'action et en insistant sur l'imprévisibilité de cette dernière. Si l'action suppose une pluralité de vues, d'intérêts, de façons d'appréhender les situations et le monde en général, si elle suppose une construction commune entre égaux, la manière dont elle se déploie ne peut être totalement prévue. Le but poursuivi par l'individu (ou le petit groupe) qui a posé l'acte novateur n'est finalement pas très important : le sens de l'action proviendra de la manière dont d'autres acteurs se seront emparés ou non de l'action pour la mener à bien. Les acteurs ont bien évidemment des buts mais ils importent finalement peu : ils ne peuvent savoir comment l'action va évoluer en fonction des buts des autres acteurs qui vont répondre à leur initiative, et ce qui importe est le sens de l'action qui n'apparaît qu'au fil du déploiement de l'action elle-même. Ce sens est forcément différent du but initial. Le domaine des affaires humaines proprement dit consiste dans le réseau des relations humaines, qui existe partout où des hommes vivent ensemble. La révélation du « qui » par la parole, et la pose d'un commencement par l'action, s'insèrent toujours dans un réseau déjà existant où peuvent retentir leurs conséquences immédiates. Ensemble, elles déclenchent un processus nouveau qui émerge éventuellement comme vie unique du nouveau venu, affectant de façon unique les vies de tous ceux avec qui il entre en contact. C'est à cause de ce réseau déjà existant des relations humaines, avec ses innombrables conflits de volontés et d'intentions, que l'action n'atteint presque jamais son but. D'où, le renversement qu'opère H. Arendt de l'approche entre fin et moyens. Car si la fin est rarement atteinte, si on ne peut savoir ex ante ce qu'elle sera,

le processus de l'action étant imprévisible, les moyens employés prennent une dimension centrale : eux ont un effet immédiat, une instantanéité irréversible. Ils sont des actes ! Arendt, H. (1958). *The Human Condition*, London, Chicago, University of Chicago Press. Traduction française : *La condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, 1961.

<sup>23</sup> Cf. Questions d'organisation et L'analyse des organisations sur le site <http://www.banlieues-media.com>

<sup>24</sup> March, J & Weil, T (2003). *Le leadership dans les organisations*. Paris : Ecole de Mines.

<sup>25</sup> Dupret, B. (2005). *Le jugement en action*. Réseau Européen Droit et Société.

<sup>26</sup> Amin A. & Cohendet P. (2004). *Architectures of knowledge: Firms, capabilities and communities*, Oxford (UK), Oxford University Press.

<sup>27</sup> La question concerne le passage entre le niveau individuel et le niveau agrégé qui est celui d'une société d'individus, comme le précise l'aphorisme bien connu « une société est plus que la somme des individus qui la composent ». Face à cela, nous pouvons distinguer plusieurs types de modèles de la décision/action collective. D'une part les modèles basés individus qui envisagent la décision collective comme l'agrégation des décisions individuelles de l'ensemble des acteurs qu'ils considèrent. La théorie de la décision/action collective qu'ils proposent alors ne peut se passer d'une théorie de la décision/action individuelle (approche bottom up). D'autre part, en suivant l'approche structurale qui s'appuie plutôt sur le concept de « collectivité » dans la décision/action collective, nous pouvons envisager de ne savoir rien (ou presque) de la décision individuelle et pourtant étudier tout de même les phénomènes de décision collective (par exemple, nous conduisons une voiture sans connaître en détail le fonctionnement de cette voiture). Ainsi la théorie structurale permet de se prononcer sur une décision collective sans avoir forcément de théorie psycho-cognitive sous-jacente de la décision individuelle (approche top down). Les difficultés propres de l'approche bottom up et top down sont dépassées par l'approche « système complexe ».

<sup>28</sup> Reynaud, B. (2004). Qu'est-ce qu'interpréter une règle ? Contribution au colloque Conventions et Institutions, Paris, 10-12 décembre 2003 et Lazega E., (1996). Arrangements contractuels et structures relationnelles, in *Revue française de sociologie*, 37, 3, pp. 439-456.

<sup>29</sup> Evidemment dans les limites permises par les « incertains » ou les « impensés » du travail

<sup>30</sup> La règle est depuis longtemps un objet de recherche privilégié pour saisir les organisations en actes. Dans la sociologie du travail et des organisations, son analyse peut schématiquement suivre deux grandes directions : celle qui insiste sur les oppositions et les contournements dont les prescriptions font l'objet et celle qui privilégie l'étude de la mobilisation des règles comme ressources locales pour l'activité. Ces deux perspectives tendent aujourd'hui à se rapprocher...cf. Denis, J., 2007. La prescription ordinaire. Énonciation et circulation des règles au travail, *Sociologie du travail*, 49, 4, pp. 496-513.

<sup>31</sup> Durand, J.P. & Gasparini, W. (2007). *Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques*. Toulouse : Octarès.

<sup>32</sup> A. Giddens (1987). *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge, 1984; trad. *La constitution de la société*, PUF, Paris.

<sup>33</sup> Fuchs, C. (2003) *Structuration Theory and Self-Organization*. In: *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 16, no. 4. pp. 133-167.

<sup>34</sup> « L'étude de la structuration des systèmes sociaux est celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle » (p74).

<sup>35</sup> Cette notion prend tout son sens si l'on présente un acteur qui n'est pas autonome : il est dit alors hétéronome dans la mesure où ses actions nécessitent une cause extérieure.

<sup>36</sup> Simon H.A., 1997, *Models of bounded rationality*. Tome III, Cambridge, MA: The MIT Press.

<sup>37</sup> « En fait, en recherchant les stars ou les professionnels hors-pair, on a souvent tendance à surestimer leur talent comme facteur de succès et à sous-estimer combien leurs équipes, les organisations, les modes de travail en commun permettaient à ce talent de s'épanouir dans l'entreprise précédente ... ». Thévenet, M. *Innovation et management d'équipe : Bonaparte au balai*. In : *La newsletter du Centre de Formation Permanente de l'ESSEC*, numéro 13, juillet 2007.

<sup>38</sup> Martinet A.C., (1990). *Epistémologie de la stratégie*. In A.C. Martinet (coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, 1990, chapitre 6 p. 211-236.

<sup>39</sup> La littérature ne propose pas de définition précise et unique du concept de vision. Pour certains auteurs la vision est un attribut du manager « leader » alors que pour d'autres, la vision est portée par l'organisation dans son ensemble.

<sup>40</sup> A un niveau global, et de manière générale, la culture est formée de l'ensemble des valeurs, normes, règles collectives, hiérarchie officieuse, rituels, tabous, mythes, histoires, ... engendrées par le vécu du sport au sein de la fédération.

<sup>41</sup> Cf. par exemple les 5 scénarios d'évolution de la gouvernance du mouvement sportif : Le scénario de la tutelle publique - Le scénario de la gouvernance acteurs et territoires - Le scénario de l'accompagnement de la demande - Le scénario du laisser faire/libéralisme - Le scénario de l'autonomie. In : Fiches pratiques sportives 87 de mars 2007 et 88 d'avril 2007 sur le site : [www.infosport.org](http://www.infosport.org)

<sup>42</sup> Malgré une syntaxe différente, les formalismes classiques en ergonomie (Hierarchical Task Analysis, Méthode Analytique de Description, ...) abordent et se servent des mêmes concepts et notions pour décrire l'activité humaine finalisée. Ces concepts sont : - la tâche, i.e. ce qu'il y a à faire ou est fait pour atteindre un but. Il s'agit toujours d'un verbe d'action ; - le but, i.e. l'état du système à atteindre ; - la manière d'atteindre le but, exprimée par l'ordonnement des tâches et la décomposition hiérarchique, i.e. la structure de la tâche ; - les conditions dans lesquelles la tâche est réalisée, et l'opérateur exécutant la tâche. La plupart de ces formalismes sont dédiés à la représentation de l'activité individuelle. cf. Leplat, J., & Hoc, J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahier de Psychologie Cognitive*, 3(1), 49-63 et Leplat, J. (2003). La modélisation en ergonomie à travers son histoire. In J.-C. Sperandio & M. Wolff (Eds.), *Formalismes et modélisation pour l'analyse du travail et l'ergonomie* (pp. 1-26). Paris: PUF.

<sup>43</sup> Pastré, P. (2005). Apprendre par la simulation : de l'analyse du travail aux apprentissages professionnels. Toulouse : Octarès.

<sup>44</sup> Rogalski, J. (2004). La didactique professionnelle : une alternative aux approches de « cognition située » et « cognitiviste » en psychologie des acquisitions, *@ctivités*, 1(2), 103-120. <http://www.activites.org/v12/>

<sup>45</sup> Rogard V. et M. de Montmollin. (1997), Situation de travail. In de Montmollin M. (Ed.) *Vocabulaire de l'ergonomie*, Editions Octarès, pp 256-257.

<sup>46</sup> La situation de travail, dans sa conception écologique, englobe et complète la tâche. Dans sa conception pragmatique, les composantes de la situation sont redéfinies par l'introduction du caractère dynamique, intrinsèque, de l'activité dite précisément située de l'opérateur considéré comme un acteur. Par son activité même, l'opérateur modifie constamment sa situation.

<sup>47</sup> « Par situation, nous entendons - "nous", en tant que personnes qui agissent et disposent d'un certain savoir sur l'agir - une relation unissant des personnes entre elles et avec des choses, ou une personne avec des choses, et qui, précédant toujours l'action considérée, est donc toujours comprise par la ou les personne(s) concernée(s) comme une invitation à faire ou à ne pas faire quelque chose. Dans le langage courant, nous disons que nous tombons dans une situation, qu'une situation "se produit", que nous nous "heurtons" à elle ou que nous y sommes "confrontés". Nous exprimons ainsi le fait que la situation est quelque chose qui précède notre action (ou notre inaction), mais qui appelle aussi celle-ci, parce qu'elle nous "concerne", nous "intéresse" ou nous "affecte". » cf. Hans Joas (op. cit., pp. 170-171). Il faut voir l'agir comme un dialogue avec la situation. On parle de conception « quasi dialogique » (op. cit., p. 171). Et ceci, en valorisant un point de vue intrinsèque, i.e. les situations courantes que les professionnels (et non plus seulement les chercheurs et/ou les formateurs) élèvent au rang de « type » en les décrivant - pour différentes raisons - comme étant caractéristiques de leur travail individuel/collectif.

<sup>48</sup> En philosophie, l'ontologie est l'étude des propriétés générales de ce qui existe.

<sup>49</sup> Cook S.D.N. & Brown J.S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing, *Organization Science*, 10, 4, 381-400.

<sup>50</sup> Argyris, C., Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley.

<sup>51</sup> Schön D., A. (1994), *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Les éditions Logiques.

<sup>52</sup> Hutchins, E. (1995), *Cognition in the wild*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

<sup>53</sup> Chanal, V (2000). Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* ; *M@n@gement*, Vol. 3, No. 1, 2000, 1-30.

<sup>54</sup> Lave J. et Wenger E.C. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, New York, Cambridge University Press.

Wenger E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, Cambridge University Press.

Brown J.S. et Duguid P. (1991). *Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation*, *Organization Science*, 2, 1, 40-57.