

La réflexion sur les résultats des équipes de France ne présente un intérêt qu'à partir du moment où elle est nourrie de différents points de vue et partagée entre les différentes parties prenantes concernées : les athlètes, les entraîneurs et directeurs d'équipe, les Directeurs Techniques Nationaux, la Direction des Sports, le Comité National Olympique et Sportif Français et l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance. C'est bien l'objet de ces entretiens que de susciter les échanges d'expérience et ce, **en accordant du crédit aux points de vue des différentes parties prenantes**. Cf. à ce propos l'organisation des Entretiens de l'Insep : <http://www.insep.fr/FR/rendezvous/entretiens-insep/Pages/default.aspx>

Ce document concrétise aussi l'aboutissement de plusieurs démarches effectuées en relation avec les différents partenaires, par la Mission Expertise de la Direction des Politiques Sportives de l'Insep :

i) Au cours de l'olympiade et préalablement aux JOP : suivi des grandes compétitions de référence, accompagnement des démarches stratégiques de préparation des projets, d'élaboration des critères de sélection et d'acquisition des quotas, échanges d'expériences, veille concernant les démarches des principaux concurrents.

ii) Pendant les JOP : suivi du déroulement des phases de qualification et des résultats des compétitions.

Outre la communication de données synthétisées à l'ensemble des acteurs olympiques, les bénéfices attendus de ces réflexions concernent i) une vision réaliste et différenciée du rang de la France dans le concert des nations ii) la compréhension des réussites sportives toujours singulières ; iii) une mise en perspective du pilotage stratégique des projets olympiques pour 2016.



1.2 Acquérir de l'information sur les résultats des Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) 2012 : faute de données, le débat est impossible.

Qu'est ce qui s'est passé ? Qui a obtenu des médailles ? D'où cela vient-il ? Pourquoi en est on arrivé ce point ? Dans quel environnement ? Qui fait quoi dans cet environnement ? Qui échange avec qui et quoi ? Qui détient la connaissance/expérience ? Comment s'organise les flux d'information ? Quels projets ?

Quelles stratégies ? Quelles continuités, quelles bifurcations, quelles ruptures par rapport au projet initial ? Comment s'effectuent les relations entre les parties prenantes ? ... A un autre niveau d'interrogation : quelles philosophies, quelles conceptions de la performance sous-tend les choix d'organisation ?

Les nombreuses questions que l'on peut se poser - tant au niveau micro (la performance individuelle) qu'au niveau macro (celui de l'organisation et/ou de la performance collective) - au sujet des résultats de l'équipe de France olympique, nécessitent d'acquérir de l'information i.e. des « données » au sens le plus large possible de ce terme. Comment produit-on ces données ?

La définition empirique de critères de repérage et/ou d'indicateurs proposés par différents observateurs conduit traditionnellement à de nombreuses schématisations que nous citerons pour les porter à la connaissance de tous (cf. partie 2 de ce document).

Cependant en offrant la possibilité de voir côte à côte des données construites à partir d'un même indicateur, les regroupements artificiels ainsi proposés à la lecture, orientent implicitement vers la comparaison des fédérations, des pays, des modes d'organisation, des contextes politico-institutionnels, ... en laissant supposer que les indicateurs indexent une « supériorité » et/ou une « infériorité » des uns vis-à-vis des autres.

Un regard plutôt orienté vers la compréhension des dynamiques singulières

Si l'on conçoit la performance comme une « action située » et émergente - ce qui sous-tend l'idée que toute action dépend étroitement des circonstances matérielles, humaines et sociales dans lesquelles elle a lieu - il devient difficile de comparer des organisations, des interactions continues entre les humains, l'environnement et le contexte dans lesquels ils évoluent.

Les situations complexes et très contingentes auxquelles ont été confrontés les athlètes et les entraîneurs appellent moins à manifester des comparaisons, qu'à rechercher à signifier les compromis et les réponses singulières viables qu'ils ont construit en situation (ce qui devient alors aussi des « données »).

Cf. les Entretiens Insep du 6 et 7 février 2012 traitant du « management dans la singularité » : les vidéos en ligne <http://www.canal-insep.fr/managerdanslasingularite> et les diaporamas <http://pfeuranc.hautetfort.com/archive/2011/12/08/manager-dans-la-singularite.html>

Nous attirons l'attention sur le risque de réifier les données chiffrées - i.e. s'abstraire des conditions qui les ont produites - et de tirer hâtivement des conclusions à partir de causalités apparentes et trop vite décrétées comme étant la ou les causes efficientes des résultats observés. Certes, les JOP peuvent être réfléchis à l'aide de données numériques, mais l'accent mis par les acteurs sur les « détails », les « petits riens », « les moments d'exception » oriente

aussi notre attention vers les vécus individuels et collectifs, les expériences, les émotions, les joies, les souffrances, ... et ce sont autant de lectures possibles de l'événement olympique. La compréhension d'une situation sportive ne peut être qu'hybride : rationnelle, mais aussi sensible, éthique ... voire esthétique



1.4. Une intelligibilité des JOP qui appelle une posture hybride et en tension « dedans - dehors »

Les procédures organisées d'acquisition d'informations qui comportent - dans la perspective des objectifs exprimés ici - une confrontation avec la « réalité », nécessitent de réfléchir à la légitimité de la parole qui s'exprime : « d'où l'on parle » et « pourquoi l'on parle ». Ce sont toutes les questions liées aux procédures et méthodologies de l'expertise de nature externe (dehors) ou à l'auto-expertise de nature interne (dedans) qui sont posées ici et dont il convient de rendre compte pour préciser la posture de la Mission Expertise.

Du côté du « dehors », l'expertise sociotechnique a longtemps ancré sa légitimité dans le seul registre « savant » qui à partir d'une position d'observateur distant et en surplomb vis-à-vis de l'action, tire des analyses ex post pour aboutir à des préconisations de nature universelle. Cette posture fonctionne sur la base de présupposés explicites : l'expertise doit être fondée uniquement sur des données « fiables » c'est-à-dire sur un ensemble de données objectives, celles-ci étant dites objectives car issues d'une méthodologie fonctionnant de manière totalement indépendante de son contexte (au sens large du terme : social, politique, économique, historique, humain). Cette posture plus ou moins assimilable à celle de l'audit, conduit à l'élaboration d'indicateurs de résultats susceptibles d'orienter la gouvernance des organisations sportives. Ce premier point de vue considère alors l'expert comme complètement externe aux processus de décision en cours. C'est évidemment la première piste que les managers vont suivre pour tenter d'évaluer et/ou de contrôler les stratégies de leur organisation. Dans une gouvernance davantage basée sur des faits probants que sur les opinions et avis des parties prenantes, les indicateurs construits à cet effet sont susceptibles de fournir des informations nécessaires à la détermination d'objectifs stratégiques, au suivi des effets de ces stratégies et au final, d'informer les décideurs du niveau et de l'évolution d'un phénomène particulier. Cette référence à la « politique des preuves » dont la Mission Expertise ne saurait s'exonérer pour **aborder la question de l'évaluation de l'effectivité des actions organisationnelles** nécessite alors de s'interroger sur le sens et la pertinence des indicateurs et propositions « statistiques » qui sont avancées pour rendre compte de l'effectivité des actions des organisations et ici, des résultats au JOP.

Du côté du « dedans », toutes tentatives d'observation, de jugement et de prescription qui sont basées sur un raisonnement abstrait et distancié, en vue d'accorder les actions étudiées à des principes qui sont extérieurs aux professionnels concernés, sont légitimement et pragmatiquement questionnées. Le métier d'entraîneur et/ou de manager repose sur des compétences qui mobilisent des savoirs d'action, de l'expérience, des savoir-faire maîtrisés pour analyser des situations singulières et agir au mieux compte tenu de l'état des connaissances et des controverses professionnelles et/ou scientifiques actuelles. Cf. :

Les analyses métier concernant les entraîneurs « chef de projet performance » <http://pflurance.hautetfort.com/list/rapports-au-ministere-des-sports/2-synthese-des-activites-et-dynamiques-du-metier-de-chef-de.html> et

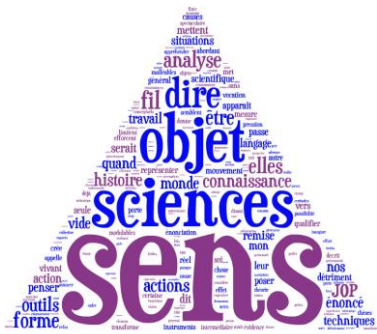
Les analyses métier concernant les « Directeurs Techniques Nationaux » <http://pflurance.hautetfort.com/list/rapports-au-ministere-des-sports/3-analyse-de-l-activite-du-directeur-technique-national-et-d.html>

C'est donc **l'activité** - c'est-à-dire le réel du travail dans son dynamisme, ses contextes, ses dimensions interactives -, **reliée aux orientations stratégiques du projet sportif autant qu'aux valeurs et aux cultures sportives** qui la sous-tendent, qui est l'objet des préoccupations de « l'expertise » : il s'agit de comprendre le travail des entraîneurs et des managers tel qu'il se fait et, le plus souvent possible, du point de vue de ceux qui l'exercent réellement. Ce second point de vue considère alors l'expert comme impliqué dans le système et éventuellement dans les processus de décision quand il y a un usage tourné vers l'action. Contrairement à ce que l'on pense ordinairement, il est difficile d'accéder à cette expérience sensible et faire-parler à propos des pratiques professionnelles nécessite des méthodologies adaptées.

Le recours aux « experts » - si une expertise est possible sur les sujets que nous abordons - interroge donc la nature même des savoirs convoqués dans cet exercice : le « savant » aurait-il une connaissance qui s'impose à priori au « praticien » ? Les parties prenantes réfléchissant collectivement sur la problématique posée n'ont-elles pas développées des savoirs - certes différents - mais tout aussi pertinents et ce, d'un autre point de vue ?

Constatant i) qu'il est difficile de traiter l'incertitude dans un environnement dynamique et que l'information disponible y est souvent incomplète ; ii) que les acteurs participant aux processus de décision sont multiples, en situation d'interdépendance et qu'ils ne peuvent être omniscients - la posture hybride et en tension « dedans - dehors » de la Mission Expertise consiste alors à dépasser le « one shot » de l'expertise ponctuelle et distante pour engager **un processus d'expertise ouvert aux parties prenantes, sous forme de débats où l'aboutissement final se construit par confrontation des différents intérêts et arguments des acteurs concernés**. On cherche ainsi à engager un travail de modélisation participative conçu comme forme d'apprentissage mutuel, comme expérience collective formatrice de nouvelles connaissances pour l'action collective, comme temps d'exploration et d'innovation.

Le rôle de la mission expertise est alors i) de chercher à constituer des communautés « débattantes » pertinentes vis-à-vis des problématiques en jeu ; ii) de déterminer selon les objectifs poursuivis et les possibilités d'observation, les granularités de l'espace et du temps pertinentes ; iii) de « donner à voir » - au sens littéral de ce terme - les événements sous des formes diverses et en particulier, sous forme de modélisations systémiques ; iv) de chercher à fabriquer des « arrangements », des compromis les plus solides possibles entre le pôle des connaissances scientifiques, celui des contraintes réglementaires, celui des intérêts socio-économiques et celui des pratiques professionnelles.



1.5 L'accent mis sur les choses « dites » pour faire exister des « objets inaperçus » jusqu'alors des regards traditionnels.

Dans le cadre des Entretiens de l'Insep et de ce document, les outils conceptuels peuvent être considérés comme des informations qui donnent à penser sur ce qui se passe et sur la façon d'appréhender les choses. Cette « inversion » de la vision traditionnelle de « la théorie », donne du sens et de la pertinence au registre scientifique qui pour le coup change de statut, en

montrant les outils intellectuels qui semblent nécessaires à l'intelligibilité des situations évoquées et des phénomènes rapportés.

« C'est le premier élément de ce vide stratégique : le refus systématique de l'imagination. L'expression d'un raisonnement atypique et original y fait l'objet d'autocensure, ou de pression à la conformité. Les signaux faibles y sont repoussés. Ceux qui les portent ou les mettent en avant sont stigmatisés. L'obstacle est à la fois celui de la perte de la préoccupation authentique, et la magnification des réponses toutes prêtes, engendrée par des sociétés vivant dans l'immédiateté, l'hypertrophie de la disponibilité au détriment du sens, du spectaculaire au détriment de l'analyse. (Philippe Baumard, 2012 p 147 cf. <http://pflurance.hautetfort.com/list/prospective-du-present-et-management-durable/une-lecture-de-l-ouvrage-%C2%A0le-vide-strategique%C2%A0p-baumard-201.html>)

Il apparaît important de questionner les catégorisations, les verbalisations, les causes évidentes, ... que l'on utilise pour décrire le cadrage de nos actions. La remise en cause du prêt à penser et l'effort de « nomination » des choses est un pas sérieux vers la possibilité d'une remise en question des certitudes.

Par la seule énonciation, on crée ou on transforme une situation donnée ... si l'on reprend les thèses sur les « actes de langage » : dans le « dire », il y a déjà le « faire ». Que le « faire » advienne, c'est une autre histoire - mais une histoire qui ne serait jamais advenue si le « dire » ne l'avait précédée. En linguistique, on dit d'un énoncé qu'il est performatif quand il instaure ce dont il parle. Par exemple, quand « j'inaugure » quelque chose, je ne constate pas un état des choses, ou une action extérieure à mon énoncé puisque c'est en la disant que cette action est accomplie.

Cette perspective permet de qualifier les situations dans lesquelles l'objet sur lequel porte un travail scientifique n'est pas simplement constaté ou décrit, mais modifié voire appelé à exister, du fait que des actions de connaissances sont accomplies sur cet objet. La notion de « performativité », empruntée à la pragmatique du langage, met en évidence le fait que les sciences en général, sociales en particulier, ne se limitent pas à représenter le monde : en dénommant les choses, elles le réalisent, le provoquent, le constituent aussi - du moins dans une certaine mesure et sous certaines conditions.

En abordant les « objets » JOP de cette façon nous nous référons au champ de l'anthropologie des sciences et des techniques qui considère que les pratiques scientifiques et techniques interviennent constamment dans la constitution du monde qu'elles s'efforcent de représenter. En effet, peut-on parler de « réel » en sciences et/ou dans les activités d'expertise, sans faire référence à la façon dont ce qu'on appelle « connaissance » est construit dans un processus

complexe associant les observateurs, leurs instruments et « de la réalité » certes sous-jacente, mais inconnaissable « en soi ».

Dans tous les cas, les éléments écrits résultant de cette forme de travail, évoluent et se transforment au fil de la réflexion : malléables, modulables, leur forme n'est jamais définitivement fixée.

La vocation d'un document comme celui-ci n'est pas d'être « achevé », mais de poser des jalons qui permettent à l'analyse d'avancer. En ce sens, cette « écriture intermédiaire » traduit le mouvement de la connaissance collective.

De ce fait, et s'appuyant sur les possibilités du numérique (internet), ce document n'est pas destiné à être imprimé.