

## Manager dans la singularité

### Un argumentaire pour une organisation des Entretiens Insep du 6 et 7 février 2012

P. Fleurance

Un lecteur attentif aura peut être tendance à s'interroger sur le titre « Manager dans la singularité » en avançant une erreur de rédaction et proposera alors un titre, plus conforme aux attendus de la communication managériale « Gérer la singularité ».

Nous allons alors lui expliquer que la singularité ne se « gère » pas mais que l'on « fait avec » et qu'il s'agit de manager dans le contexte de la reconnaissance des aspects singuliers de la performance, de ses acteurs et de ses process et par suite, de discuter des formes d'organisation et de management qui supportent et accompagnent l'expression de cette singularité en acte

Il s'agit donc de travailler cette notion de « singularité », de l'enrichir, de la diversifier, de reconnaître la multiplicité des « singularités » et parallèlement à ce défi cognitif de la réhabilitation du singulier, émerge un **défi managérial** : fonder et mettre en avant une « vision » de la singularité de la performance impact les modes de management qui cherchent à accompagner « l'atypie » des SHN.

---

#### Première séquence de travail des Entretiens : Réhabiliter le singulier ?

En regard de la culture actuelle des sciences du sport orientée vers ce que l'on peut appeler à l'analogie du monde médical, « l'Evidence Base Training », il nous semble que **quelques « verrous scientifiques » sont à lever pour réhabiliter le singulier**. S'interroger sur la culture universaliste qui nous organise conduit à explorer les « arguments » qui permettent de fonder des alternatives crédibles à celle-ci

Quelques pistes - argumentaires et intervenants qui peuvent nourrir une réflexion nourrissant cette séquence (brièvement évoquée ici)

#### 1. Un argumentaire de nature philosophique - sociologique ou le sens de « singularité » est voisin de « diversité », de « différence » des acteurs de la performance

Dans le contexte actuel du Sport de Haut Niveau, les problématiques de singularité/diversité sous toutes ses formes intéressent/concernent un nombre croissant de managers/entraîneurs voire de chercheur.

« Le » SHN est devenue une « entreprise » multiculturelle, et dans un contexte sociétal « tendu » sur ces sujets, la question du management dans la dimension interculturelle - multiculturelle est posée.

#### 2. Un argumentaire de nature paradigmatique ou le sens de singularité s'entend en résonance - réaction à l'universalisme : échapper au « démon de la généralisation » ?

L'obsession consistant à vouloir maintenir la réalité sous un universalisme abstrait et aveugle à ses conditions de production et d'existence, a produit des théories non seulement inaptes à rendre compte de la complexité du réel, riche d'innombrables singularités, mais aussi trop souvent caricaturales.

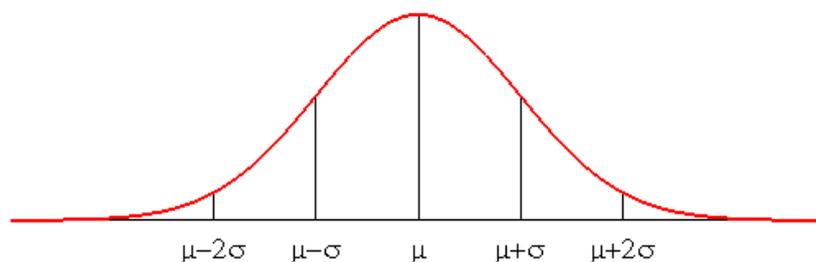
Cette « immaturité » s'inscrit dans l'histoire longue du refoulement des formes de connaissances distinctes de la « science traditionnelle ». Cependant quelques analyses en sciences du sport se sont réorientées vers les micro-réalités de la vie sportive : les « tournants » linguistique, pragmatique, herméneutique, interprétatif, cognitif sont tous révélateurs de cette réhabilitation du singulier et cherche à se substituer aux grandes constructions statistiques, macro-économiques, ...

Pour le manager, cela traduit un changement d'échelle ramenant l'interrogation sur ce qui fonde l'être et le faire ensemble « à hauteur d'homme ».

**3. Un argumentaire épistémique et pragmatique (voire méthodologique) ou la singularité n'est pas reconnue « en soi » mais comme écart à une norme construite et établie, suite à une agrégation des observations en tendance centrale/moyenne.**

Au-delà de la science « normale » ? L'extension du mouvement de formalisation des connaissances issu du paradigme des sciences naturelles à toutes les sphères de l'activité humaine interroge - à travers les méthodes mises en œuvre - le statut des connaissances ainsi produites. Un regard sur la façon dont la « science normale » traite de la singularité est alors nécessaire pour avancer des perspectives alternatives Ceci conduit à un questionnement sur les traitements méthodologiques et statistiques classiquement adoptés pour rendre compte des processus étudiés : de fait, la singularité n'est pas considérée « en soi » mais référée comme écart à une tendance centrale.

Un exemple : le « standard » de la courbe en cloche (Gauss) dite « normale ». La taille moyenne des adultes hommes se situe autour de 1 m 78 avec un écart type de 5 cm : cela signifie que 68% des adultes se situe entre 1 m 73 et 1 m 83 ; 95% entre 1 m 68 et 1 m 88 soit deux écart-type ; 98% entre 1 m 63 et 1 m 93 soit trois écart-type. Quid des 2 % restant : anomalie ? Ou les « différences qui font la différence » ?



On peut discuter le postulat de la distribution des valeurs se répartissant « normalement » i.e. répondant de la loi du hasard pur sans mémoire, admis implicitement par de nombreux auteurs en sciences du sport, pour mettre en avant une statistique de « l'anormalité » qui s'intéresse à la discontinuité, à la variabilité à une échelle très fine, au « rugueux » et à l'irrégulier pour reprendre une expression de Mandelbrot (1995).

Ceci conduit à un questionnement sur les traitements statistiques classiquement adoptés pour rendre compte des processus étudiés et qui consistent à considérer que les variations des données sont statistiquement indépendantes les unes des autres, comme dans une pure distribution aléatoire. Par exemple, l'observation d'un joueur de basket - ou d'un tireur de pénalty ou de coup de pied arrêté - montre qu'il a plus de chance de réussir sa série de tir, s'il a réussi les premiers essais : on envisage ainsi une mémoire longue des données où la valeur actuelle est en quelque sorte « solidaire » de toute l'histoire antérieure des fluctuations de la série.

De plus ces mathématiques de la moyenne/variance et les « lois » qui en découlent excluent à priori l'imprévisible et sous estiment « l'épaisseur » des queues de distribution (cf. les extrémités de la courbe du schéma) et « l'information » contenue dans celles-ci (i.e. des événements à fort impact et basse fréquence - comme un séisme majeur - ou des événements à haute fréquence et d'impact bas).

Au-delà donc de ce qui est « normal », il convient de réintégrer les « marges » et les « fluctuations » au sein de nos dispositifs de construction de connaissances et il apparaît de plus en plus pertinent de rompre avec les principes et les modèles de l'agent représentatif, lesquels nient la singularité du comportement individuel en le réduisant à un « comportement moyen ». A l'agent représentatif qui ne fluctue pas, puisqu'il est le produit d'une vision qui est celle de l'équilibre, il faut concevoir des agents hétérogènes, singuliers, en interaction, potentiellement apprenants et encastrés dans des environnements qui sont à la fois, structurant pour permettre l'action de ces agents et structurés par l'action de ces mêmes agents.

Ce questionnement conduit à une réorientation de la vision des organisations et du management et ce changement de perspective « ouvre » des possibilités stratégiques et opérationnelles qui ont été cachées à notre perception par le traitement Gaussien.

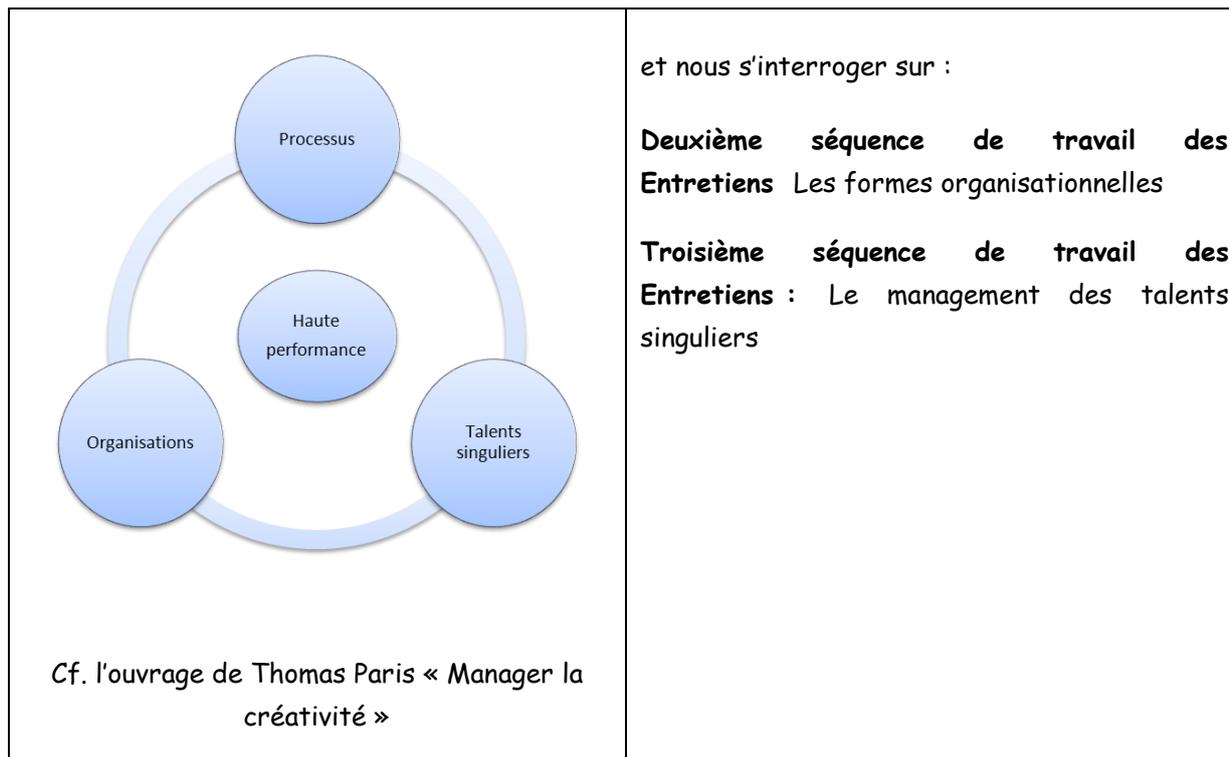
#### **4. Un argumentaire « en reliance » : Comprendre les liens entre le singulier et le global**

L'enjeu est de comprendre le lien entre les manifestations singulières/locales et les manifestations globales i.e. la manifestation d'un événement singulier ne prend sens et est interprétable que si l'on comprend à la fois ce singulier et le global dans leur relation récursives en dynamique (chemin faisant). Comprendre deux réalités opposées qui a priori s'excluent impliquent une dialogie récursive « les parties forment le tout lequel chemin faisant (re)forme les parties lesquelles (re)forme le tout, ... ».

Une intelligibilité fonctionnelle du champ d'action des managers sportifs appelle une réflexion voire 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 ».

#### **Au final « nobody knows » : un paradigme managérial particulier en SHN ?**

Après avoir proposé de réhabiliter le singulier, nous proposons ce schéma « en boucle dynamique » pour lancer les séquences 2, 3 qui concerne plus nettement les actions de managéral



-----

**Deuxième séquence de travail des Entretiens : Les formes organisationnelles favorables au management dans la singularité**

Des athlètes performants dans des environnements propices à la reconnaissance et à l'accompagnement de leurs singularités : y a-t-il des formes organisationnelles favorables au management de l'exceptionnalité ?

Parallèlement au défi cognitif de la reconnaissance du singulier, émerge un défi managérial : fonder et mettre en avant une « vision » de la singularité de la performance impact les modes de management qui cherchent à accompagner « l'atypie » des Sportifs de Haut Niveau. Dans une vision systémique, il s'agit alors de discuter des formes d'organisation et de management qui étayent l'expression de cette singularité en acte.

Les nouveaux défis et les moments de transformation du sport de Haut Niveau que nous vivons actuellement exigent que nous questionnions l'existant et que se construisent de nouvelles pratiques managériales pour anticiper les réalités émergentes. La nécessité de recourir à un management plus agile des projets et des activités ne fait pas l'ombre d'un doute dans des environnements faits de contraintes de performance, de multiplicité des parties prenantes, d'incertitudes sur l'avenir, de besoin d'innovation.

Enigmes et résistances qui ne peuvent être prise en charge que par une sérieuse activité réflexive, une capacité à recomposer et à renormaliser de manière toujours singulière les normes antécédentes, les savoirs et savoirs d'action disponibles.

Le manager joue un rôle clé dans le déploiement de ce plan de transformation. D'où une première série de questions aux managers sportifs : Quels « environnements » favorables ? Quels bilans

de nos organisations actuelles ? Peut-on les caractériser ? Peut-on en caractériser les pratiques ? Quelles perspectives ? Peut-on avancer des études de cas ?

-----

### **Troisième séquence de travail des Entretiens : Manager les talents singuliers**

Comment les managers caractérisent-ils - reconnaissent-ils la singularité - « l'atypie » des athlètes ? Comment font-ils « avec » dans les process d'organisation - d'entraînement - de performance ? Quels « risques » peuvent-ils prendre/accepter ? Peut-on avancer des études de cas ?

La singularité de chaque fédération est telle qu'il est difficile de généraliser : les décisions prises combinent à la fois i) des stratégies différentes selon l'histoire et la culture sportive fédérale et ii) des options managériales du Directeur Technique National et/ou de la Direction Technique Nationale

Qu'en pensent les athlètes et comment se voient-ils comme acteur « singulier » de la performance ? L'expérience consciente, riche, personnelle et donc unique que l'athlète peut avoir des « effets que cela fait d'être » partie prenante du projet compétitif de la Direction Technique Nationale nourrit une compréhension plus fine de leur vécu corporel et émotionnel. L'expression de ce vécu « en première personne » traduit leurs compétences pour co-construire leur performance avec leur manager : il importe donc de leur donner la parole.