



.. intelligence qui organise le monde en s'organisant elle même

Where is the Life we have lost in living ?
Where is the wisdom we have lost in knowledge ?
Where is the knowledge we have lost in information ?

T.S. Eliott, in Choruses from The Rock (1934)

Peut-on manager l'émergence ?

Un paradoxe en guise de viatique pour un « dernier » séminaire :

une ingénierie - dispositifs - étayant l'émergence !

- La conduite de projet complexe -



Philippe Fleurance

Chargé de missions transversales « Etudes, Ingénierie et Innovation »

Mission Expertise- Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP)



Un état d'esprit pour cette présentation : de n à $n + 1$ une réflexion sur la transition de carrière

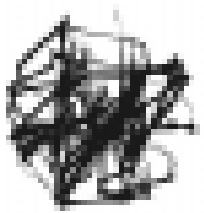
- Le saut qualitatif à assumer implique de **comprendre comment « le secteur sport » fabrique ses managers.**
 - La vision actuelle est basée sur l'idée que les carrières progressent avec le temps en de petites étapes amenant progressivement à occuper des fonctions de niveaux plus élevés en responsabilités et compétences à l'intérieur d'une même organisation.
- **Discussion de l'idée de carrière comme progression linéaire et hiérarchique et de plus, effectuée à l'intérieur d'une même organisation.**
 - Le développement des compétences, n'apparaît plus comme un processus linéaire résultant d'un accroissement quantitatif, mais se produit plutôt sur un **mode discontinu, chaotique et relativement imprévisible.**
- C'est le **côté « subjectif » de la carrière** reflétant la signification que les individus attribuent à leurs propres situations, à l'interprétation de leurs expériences personnelles et professionnelles, à la compréhension de l'évolution de leurs contextes de travail voire de leur propre vie, qui devient une ressource pour l'engagement dans une transition.
- Un constat : un bon entraîneur ne fait pas forcément un bon $n + 1$ Pour « penser » la posture de manager ; revisitons
 - Les conceptions qui organisent notre façon de penser les phénomènes du sport de performance
 - Le changement de posture du niveau « n » à $n + 1$

Pourquoi s'interroger aujourd'hui sur la pertinence des savoirs ?

ACSM Day 1: Is sports science stagnant, or just some of its people?

<http://www.sportsscientists.com/2011/06/acsm-day-1-is-sports-science-stagnant.html>

- La question de la pertinence devrait être une préoccupation majeure et en tout temps (intelligibilité des environnements - histoire des idées - devenir...)
 - Tant pour les chercheurs : pertinence des savoirs qu'ils produisent
 - Que pour les formateurs : pertinence des savoirs qu'ils transmettent
 - Que pour les professionnels : pertinence des savoirs qu'ils utilisent
- Eviter diverses dérives dont les STAPS/Sciences du sport sont périodiquement questionnées
 - **Une dérive académiste**, qui éloignerait les savoirs produits et enseignés de la « vie réelle du sport » et enfermerait le monde de la recherche dans une tour d'ivoire coupée des réalités ;
 - **Une dérive utilitariste**, qui mettrait les sciences dans une position de suivisme et de soutien insuffisamment critique vis-à-vis des pratiques du monde du sport ;
 - **Une dérive conformiste** ou conservatrice, qui conduirait la recherche à s'enfermer dans des logiques incrémentales de répétition ou d'exploitation des savoirs existants et les couperait de la véritable innovation.
- Un enjeu pour le « n + 1 » : faire le chemin pour questionner ses « pertinences » - ses « certitudes »
 - Inattentional blindness : [lien](#)
 - Le constructivisme d'Ernst von Glasersfeld : [lien](#)



Une interrogation : les formes contemporaines de l'efficacité autour du SHN

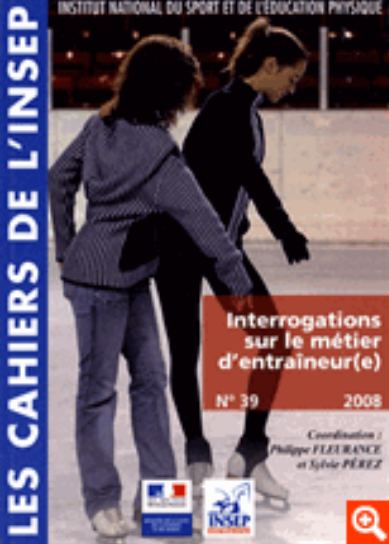
- Fleurance P. (2005) (ss la dir. de). Etude nationale sur les activités indemnisées et rémunérées autour du sportif de haut niveau : Qu'est-ce que travailler dans l'environnement du Sportif de Haut Niveau et produire ensemble de la performance ? Continuités et ruptures dans l'évolution des activités professionnelles autour des Sportifs de Haut Niveau. Observatoire National des Métiers de l'Animation et du Sport, Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative. Paris
- Fleurance P. & Perez S (2006). Rapport d'étude sur les référentiels professionnel et de formation des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance ». Rapport de recherche au Ministère de la Jeunesse et des Sports, Direction des Sports & Délégation à l'Emploi et aux Formations. Paris
- 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.
- Fleurance P. & Pérez, S. (2008). Analyse de l'activité du Directeur Technique National et de la Direction Technique Nationale. Rapport de recherche au Ministère de la Jeunesse et des Sports, Direction des Sports & DRHACG. Paris
- Fleurance, P. (2009). Introduction au dossier thématique Sport de haut niveau et cognition : « Je vois la balle avec mes mains » pp 7-27 . In : Fleurance, P. (ss la dir. de), Sport de haute performance et cognition, Revue Intellectica, 2009/2, n°52, 178 p.
- Fleurance, P. (2011). Saisir la question de la complexité à partir de la pratique des acteurs sportifs : une nouvelle alliance entre l'action et le savoir ? In M. Quidu (ss la dir. de) : Les Staps face aux renouvellements théoriques contemporains. Paris : L'harmattan
- <http://preparation-mentale-pfleurance.hautetfort.com> Un enjeu : une vision plus réaliste de la cognition/connaissance située, incorporée, imbriquée, dynamique, étendue, ... « éactive » « complexe »
- <http://pfleurance.hautetfort.com> Un défi : la complexité en acte dans une formation de manager
- <http://complexmanagersport.pbworks.com> Une conviction : le compliqué est le territoire des experts mais le complexe est le territoire de l'intelligence collective (web 2.0)
- <http://www.mcxapc.org> Un engagement citoyen : vice-président d'une société savante « complexité » MCx

Ces études actent

<http://pfluenceance.hautetfort.com/list/textes-de-philippe-fleurance/le-metier-de-cts.html>

<http://pfluenceance.hautetfort.com/list/rapports-au-ministere-des-sports/2-synthese-des-activites-et-dynamiques-du-metier-de-chef-de.html>

<http://pfluenceance.hautetfort.com/list/rapports-au-ministere-des-sports/3-analyse-de-l-activite-du-directeur-technique-national-et-d.html>



- **Une transformation des métiers et/ou de la vision des métiers**
 - Interdépendance des activités autour du SHN :
 - acteurs, réseaux, partage
 - recherches collectives de « satisficing », pilotage stratégique ;
 - Complexité, dynamisme et singularité des process :
 - intégration du « nobody knows » - activités dites prudentielles - question de la segmentation
 - Un investissement et un usage de « soi » :
 - au-delà de la « rationalité cognitive froide », la question du sens « sensemaking » :
 - valeurs, passion, conviction et « raison en acte »
 - Un management contingent, contextuel et complexe
 - qui interroge une organisation en silo qualifiée de bureaucratie professionnelle

Le management
peut-il se
réinventer ?

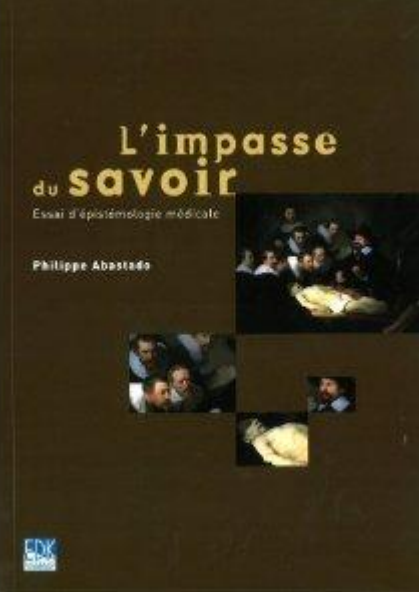


I. Pour penser le management ... revisitons les conceptions qui organisent notre façon de penser les phénomènes du sport de performance

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. Bien peu se reconnaissent pleinement dans les visions analytiques et causalistes trop souvent éloignées de leurs expériences et attentes ainsi que de leur approche en situation réelle de compétition.

Poser ainsi une « vision » de la performance n'est pas sans conséquence sur le regard porté sur les organisations qui l'accompagnent et sur les modes de management qui contribuent à son émergence.

<http://pfleurance.hautetfort.com/list/textes-de-base-tms/2147631368.pdf>



Une approche de la performance par les variables

<http://pfleurance.hautetfort.com/list/textes-de-philippe-fleurance/de-la-contingence-et-de-l-imprevisibilite-de-l-action.html>

- Globalement, la recherche en sport de haut niveau - focalisée pour l'essentiel sur les facteurs humains déterminant la performance - s'est orientée vers ce que l'on peut appeler à l'analogie du monde médical, « l'Evidence Base Training » - i.e. « l'entraînement basé sur les preuves »
 - qui a institué un modèle de raisonnement fondé sur un travail statistique plus ou moins sophistiqué, portant sur les innombrables variables susceptibles d'expliquer et/ou de conduire à la performance.
- Cet acquis historique n'est actuellement plus discuté sur le fond et semble « aller de soi ».
 - Dans un univers parfaitement stable, « fermé » les critères de maximisation de la performance semblent plus faciles à « travailler/développer » que dans un environnement dynamique et non stationnaire, tel que nous pouvons l'appréhender actuellement

Des observations "one shot" ?

mais ce qui est « généré, génère à son tour ce qui le génère » :
bifurcations ? Dépendance du chemin parcouru ?

<http://pfluence.hautetfort.com/list/textes-de-philippe-fleurance/la-notion-de-but-et-de-dependance-au-sentier.html>

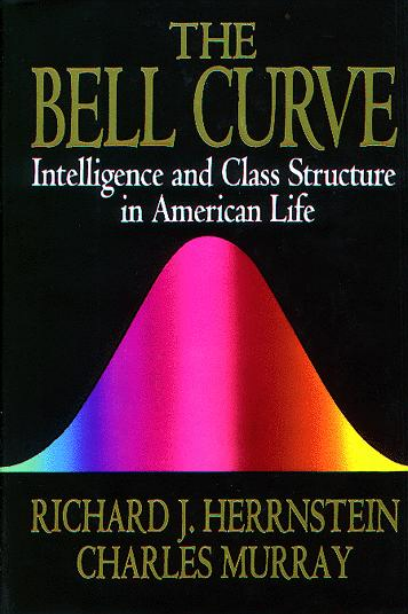


Click



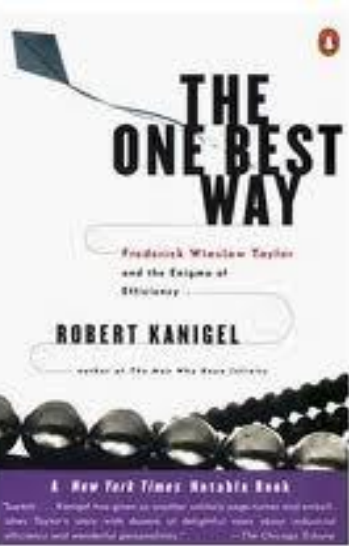
L'expertise est une caractéristique individuelle :
une philosophie du monde du travail des années
40 - 50 !

- L'approche « facteurs humains » s'est construite sur
 - un opérateur, plusieurs parfois,
 - ayant la responsabilité directe de la conduite de son système (1^{er} niveau).
- Formalismes du paradigme de la tâche et/ou de la résolution de problème
 - Les concepts sont : - la tâche, i.e. ce qu'il y a à faire ou est fait pour atteindre un but ; - le but, i.e. l'état du système à atteindre ; - la manière d'atteindre le but, exprimée par l'ordonnancement 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 (l'entraîneur technicien supérieur)
 - La plupart de ces formalismes sont dédiés à la représentation « simplifiée » de l'activité individuelle et de l'apprentissage : résoudre « le problème » mais pas l'habileté à le poser !
- Valorisation de l'analyse des déterminants/exigences requises par « la tâche » (cf. épistémologie historique des modélisations SHN)
 - Amoros : Vélocité - Force - Adresse - Agilité - Résistance - Courage
 - Bellin Du Coteau (VARF) : Vitesse - Adresse - Résistance - Force
 - Zatsiorski : Force musculaire - Vitesse - Endurance - Adresse - Souplesse - Équilibre - Sens spatial
 - Fleishman et Quaintance ont identifié 52 aptitudes humaines influençant la performance dans une tâche (cf. texte Détection de P. Fleurance)
 - ...



On se préoccupe d'abord des facteurs humains « *parce qu'ils sont limitant de la performance* »

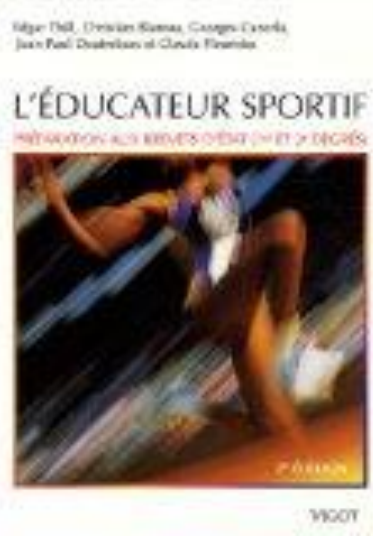
- De ce fait, les études facteurs humains actuelles se centrent sur les erreurs humaines ou l'inadaptation : **les modèles de l'optimalité produits par les facteurs humains donnent une image négative de l'homme.**
 - L'approche des « manques » ou le débat « points forts vs points faibles »
 - Exemple l'approche psychologique en sport généralement issue des modèles de l'inadaptation et de la souffrance psychologique voire de la pathologie, est centrée principalement sur les états « négatifs » du comportement. Il existe en psychologie du sport, une pléthore de recherches centrées sur les états affectifs négatifs : anxiété, stress, peur, ... que les préparateurs du mental reprennent à leur compte.
<http://preparation-mentale-pfleurance.hautetfort.com/archive/2010/09/22/les-points-aveugles-de-la-psychologie-occidentale.html>
 - Il nous apparait important d'abandonner cette focalisation sur les états négatifs - issus d'une psychologie de la souffrance - pour **envisager l'émergence d'une psychologie positive orientée sur l'action, la résilience et l'adaptation dynamique en situation** (cf. l'apprentissage de l'imperfection <http://www.psychologies.com/Moi/Se-connaître/Bonheur/Livres/L-Apprentissage-de-l-imperfection>)
- Cette logique a fini par occulter la valeur positive de « l'adaptation » des hommes dans le système et de l'intelligence collective



Une stratégie de « commande & contrôle »

- Les hommes au travail « sportif » : essayer d'en contrôler les quasi infinies dimensions de variations, de différenciation, d'adaptation inter humaine pour pouvoir appliquer une technique de conception et de formation en entraînement qui a besoin d'une stabilité dans tous ses composants, y compris facteurs humains (cf. ouvrages et séminaire sur la singularité <http://pflurance.hautetfort.com/list/manager-dans-la-singularite-entretiens-de-l-insep-fevrier-20/2434069091.pdf>)
 - « Le programme », « le plan » « La » méthodologie de l'entraînement comme une commande ou une **prescription normative qui s'exerce en direction du travail des entraîneurs**
 - Postulats de la prévisibilité du futur grâce à la quête des « **bons moyens** » à mettre en œuvre dans un environnement postulé stable
 - **Acceptation d'une « commande normée » linéaire, simple et rationnelle, postulant un raisonnement cognitif de type fin-moyens et une causalité linéaire : cause (l'intervention) - effets (les objectifs de l'entraînement), et une action articulée à des décisions délibérées et logiques (définir des situations, diagnostiquer des difficultés, concevoir et proposer des remédiations, etc.).**
- En bref, parler facteurs humains, c'est admettre, puis chercher à comprendre, à contrôler, et si possible à réduire, la variabilité de l'être humain, **pour que ce composant puisse être traité comme un domaine non aléatoire, compatible avec les théories technicistes et organisationnelles du monde de l'entraînement.**

Le projet d'entraînement « *c'est simple !* »


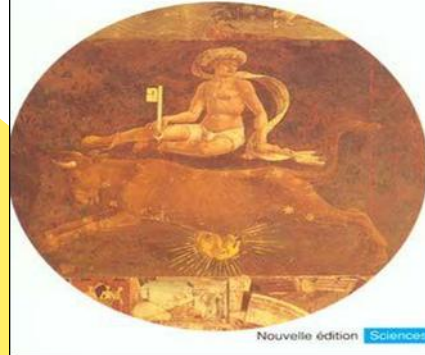


- Une rationalité tâche - moyen - but : Pour affronter la difficulté, il n'y a qu'à la simplifier
 - l'acteur rationnel se guide sur ses buts finaux et raisonne de façon régressive de l'avenir vers le présent en évaluant par anticipation les conséquences des actions qu'il entreprend sur les buts qu'il poursuit, et remonte des conséquences souhaitées vers les actions qui les produisent
 - Ce faisant le travail des professionnels est envisagé comme une activité « simple », rationnelle, logique, transparente, facilement accessible à la compréhension
- Les prescriptions fondées sur ces abstractions sont par trop approximatives :
 - Elles ne disent rien sur les contingences et les « détails » concrets et locaux du déroulement du « projet en acte »
 - Se donner une intelligibilité pour se rendre capable de remettre en cause sa représentation et l'ouvrir à de nouvelles informations ou perceptions que l'on n'avait pas prévues dans un premier temps ?

Une expertise sportive et son développement incompris

L'entraînement sportif, supporté par diverses disciplines académiques a été principalement inspiré par une approche cartésienne, positiviste et axiologiquement neutre qui a laissé de côté les grandes questions sur la finalité, le sens des interventions auprès des athlètes.

- On a trop attendu des savoirs « rationnels » (comparaisons experts - novices) et on s'est trop peu interrogé sur les rapports entre les dynamiques de production de ces savoirs, les usages de ceux-ci et la fabrication des dispositifs et configurations de vie d'entraînement sportif.
- Entraîner, former s'est ainsi souvent réduit à des questions procédurales et ponctuelles (issues d'approches disciplinaires tout aussi « locales » et « one shot » protocoles expérimentaux ou quasi expérimentaux)
 - relevant essentiellement du « comment ? » **en se fondant sur le présupposé que les bons moyens - la « bonne théorie » ne pouvaient que mener aux bonnes fins.**
- Vision linéaire du changement donc, « rationalité technique », « applicationnisme » de la culture scientifique dominante qui montre aujourd'hui son incapacité à rendre compte
 - d'une part, de l'expertise sportive et de son développement qui apparaît comme globalement impensé
 - et d'autre part, d'une partie importante de l'expérience pratique des athlètes et des entraîneurs.



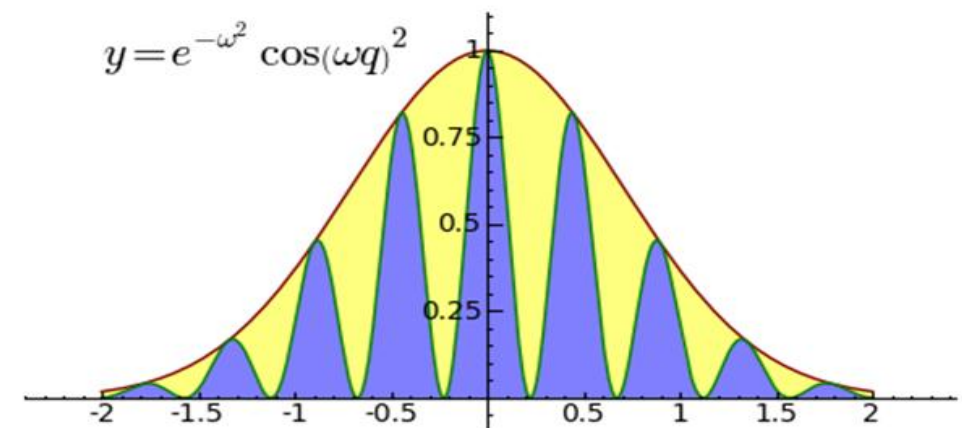
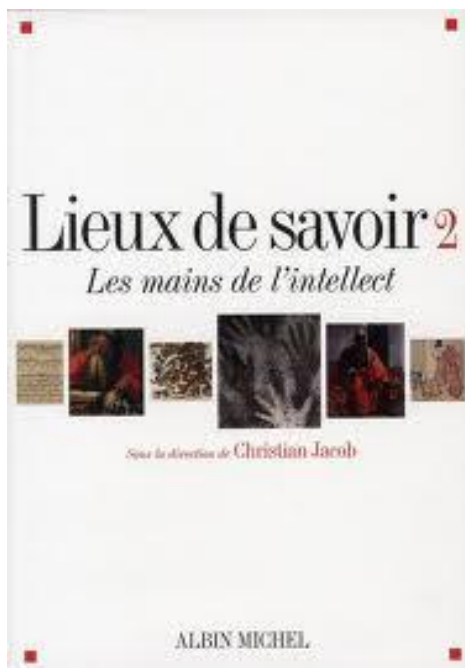
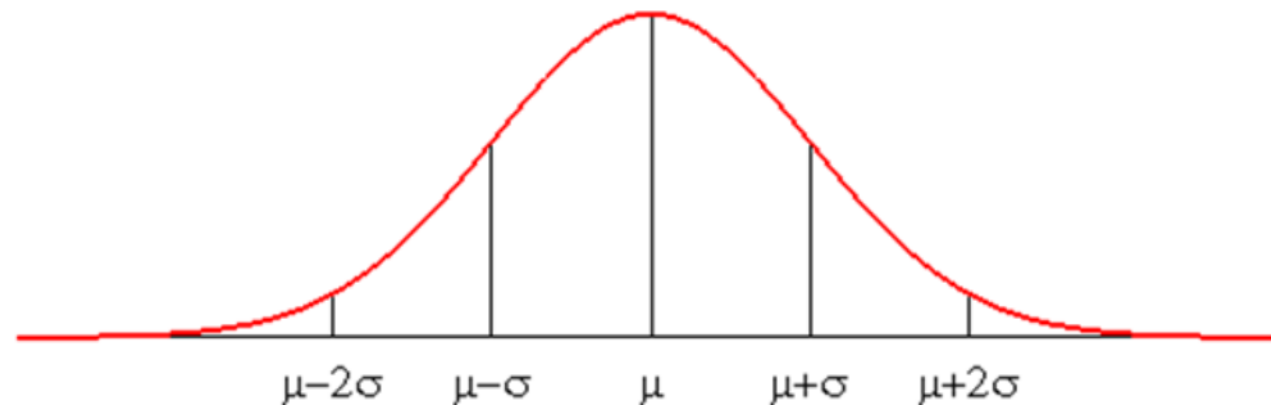
Quand le développement des sciences du sport ne
rime plus avec progrès ...
épistémique, pragmatique, éthique

<http://pfleurance.hautetfort.com/about.html>



La recherche en sport de performance est profondément marquée par ce que F. Jullien (1996) nomme le « pli occidental », clivage théorie/pratique qu'il considère comme le geste le plus fondamental de l'occident moderne.

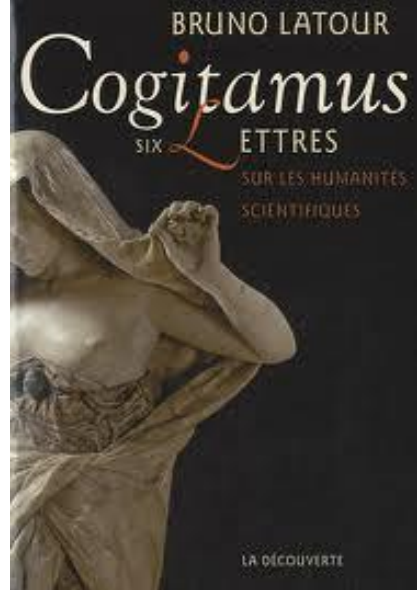
Où sont les lieux de savoirs ? Une question ontologique



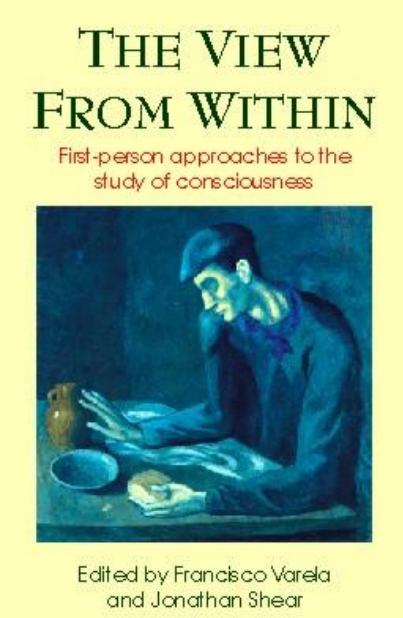
Une vision de l'environnement technologique « inhumain »

GILBERT SIMONDON
Du mode d'existence des objets techniques

Ancher Philosophie



- Conceptions radicalement différentes de l'information selon
 - identifie à une force physique continue, analogique, dont **les effets mécaniques ou géométriques sont proportionnels à la cause**, et donc mathématisables (système linéaire)
 - l'information numérisée ou codifiée dans son aspect d'improbabilité, d'événement, de signe, et dont **la valeur ne tient pas à sa force de transmission mais au sens qu'elle prend pour ses récepteurs, à son caractère décisif, interactif et reproductible.**
- Entre nature et culture ? l'activité humaine est conceptualisée comme anthropologiquement constituée (Stiegler, 1994) Théorie de l'acteur réseau (Latour, 1991)
 - Les découvertes scientifiques et leur traduction technologique impactent la « fabrication » de la performance humaine
 - Un système anthropotechnique i.e. associant des composants anthropologiques et des composants technologiques. « anthropo - techno - scène »
- Un couplage « humains - non humains » : l'idée d'auto-organisation et d'évolution concerne les interactions entre les différents éléments hétérogènes qui composent ce système et qui **sont susceptibles d'en modifier tant la structure que la nature.**



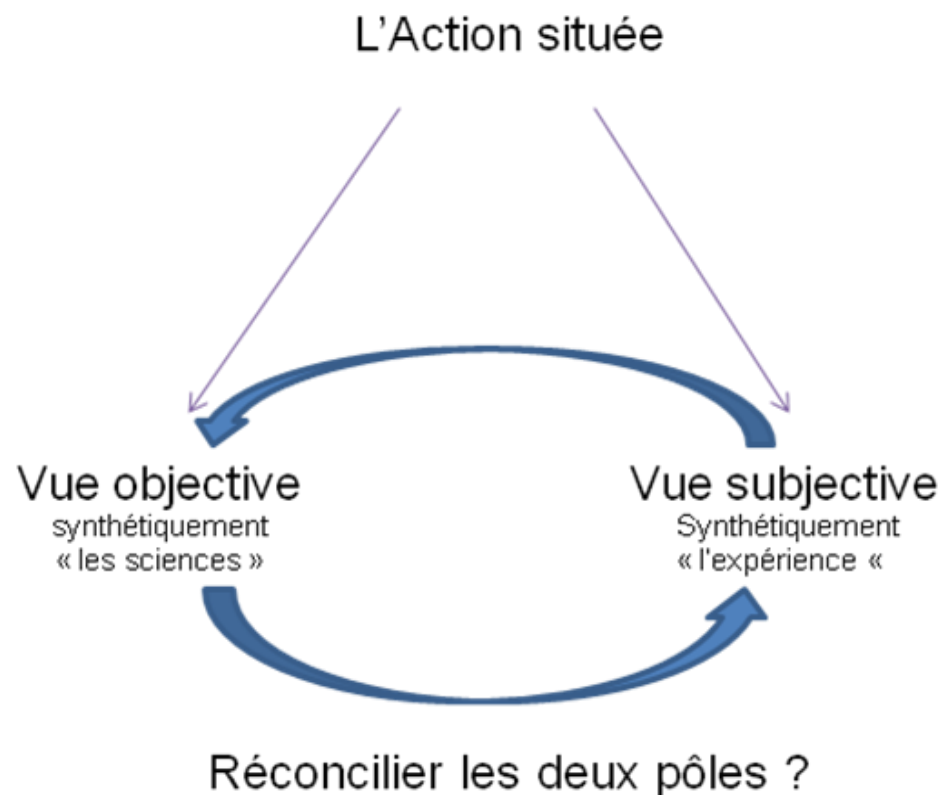
Un « déficit d'explication » dans l'approche des phénomènes du SHN : une conception non théorisée de l'expérience

L'entraîneur, l'athlète gèrent des processus instables, mais répétitifs, c'est-à-dire dans lesquels les notions de process, de dynamique, de répétition, d'expérience et d'apprentissage sont essentielles.

L'agir, l'expérience, le vécu ... comme « angle mort » de la recherche ?

Le ressenti/vécu subjectif des athlètes (« données en première personne ») est rarement pris en compte pour évaluer les divers processus qui concourent à l'efficacité/performance.

La sophistication actuelle des techniques destinées à analyser les effets de l'entraînement (« données en troisième personne »), contraste avec la pauvreté des données recueillies quant à la conscience subjective du vécu corporel/émotionnel de l'athlète et l'expérience consciente, riche, personnelle et donc unique que l'athlète peut avoir de ces mêmes effets.



Reconnaître les tensions entre ces pôles en acceptant de discuter du « déficit explicatif » ...

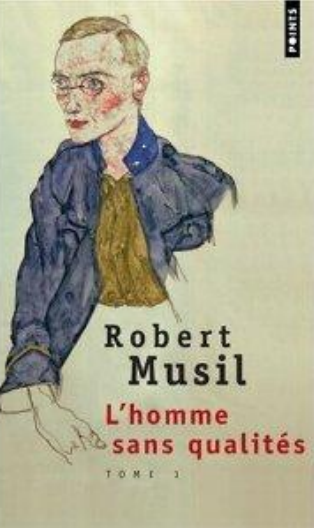


2. Envisager l'action du manager dans sa complexité, c'est avancer la nécessité de développer de nouveaux outils de pensée



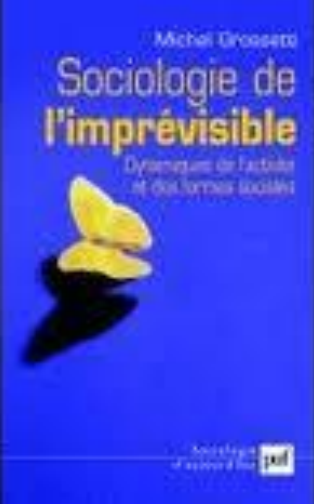
Le contexte du SHN

<http://pflurance.hautetfort.com/list/seminaire-1-comprendre-le-metier-de-manager/le-contexte-du-sport-de-haut-niveau-en-2010.html>



Un constat sous forme de paradoxe

- Votre expérience d'athlète/d'entraîneur vous amène sûrement à conclure que l'imprévisible est une composante majeure du sport de haut niveau
- Il faut alors signifier le paradoxe suivant : les événements compétitifs sont **longuement préparés** et soigneusement planifiés tout en étant **partiellement imprévisibles** à la fois quant à leur déroulement et leur résultat.
 - Mais les « études/connaissances » ont tendance à faire comme si :
 - les situations observées sont stables, prévisibles, sous l'effet de tendances structurelles ou de la volonté des acteurs
 - **les connaissances présentées sont universelles : les connaissances « classiques » résultent souvent d'informations fabriquées à l'échelle macro et la mise en pratique les destine souvent à un usage micro ;** Le changement de dimension macro-micro introduit des pertes de sens et de pertinence (voire une remise en cause de ces savoirs)
- La compréhension et l'explication de cette dualité apparaît indispensable pour penser « **l'action singulière qui convient** » auprès des sportifs, des « staffs » et des dirigeants.



Un point de départ sur lequel nous pourrions nous mettre d'accord : Une « science » de « l'imprévisible » ?

- 1. Les situations sur lesquelles nous travaillons sont le plus souvent des « situations profondément mal structurées » « wicked problems » <http://pfleurance.hautetfort.com/list/seminaire-2-le-manager-createur-de-son-monde-propre/wicked-problems-social-complexity.html>
 - De quoi veut on rendre compte en disant ceci ?
 - L'importance de la notion de situation : modélisation des activités/processus comme système multiacteurs mettant en relation des individus, des outils, des connaissances, une histoire, un moment particulier sur un chemin et un contexte et qui amène à regarder les activités professionnelles du manager comme des réponses liées à un contexte d'action
- 2. Si on acte ceci, il devient nécessaire d'enrichir la vision des situations que l'on étudie plutôt que de les simplifier à priori
 - Comment faire ? Changer la focale pour rendre compte d'une part, de l'expertise sportive et de son développement dans des environnements qui apparaissent comme globalement impensé et d'autre part, d'une partie importante de l'expérience pratique des athlètes et des entraîneurs



On quitte la référence habituelle au paradigme du « premier de cordée » - constitutif de la formation initiale - dans lequel le CTS assure naturellement un leadership en tant qu'expert technique, pour entrer dans l'univers plus complexe du « chef d'orchestre »

- Une vision des activités comme constructeurs de savoirs collaboratifs et créatifs. Pas seulement des détenteurs de savoir comme « expert technique », mais des constructeurs... tant il est vrai que leur savoir se construit au jour le jour en des lieux multiples avec des acteurs hétérogènes dont les buts peuvent être divergents.
- Des événements qui ne cadrent plus avec les grilles d'analyse habituelles - ambiguïté, incertitude, caractère hybride des problèmes... font sortir des épures classiques. Les règles d'action jusqu'à présent claires et indiscutables - « un responsable, une mission, des moyens explicites » - ne fonctionnent plus aussi bien.
- Une multiplication des intervenants et d'interlocuteurs hétérogènes, qui fait exploser les cartographies habituelles d'acteurs (la voie hiérarchique, les silos organisationnels, ...)
- Des problèmes critiques de communication et d'interaction, qui introduisent une dimension nouvelle dans les logiques opérationnelles et décisionnelles de référence (axée sur l'expertise technique).
- Des enjeux qui dépassent le seul problème de la qualité technique des solutions apportées et qui posent des problèmes relationnels, décisionnels, politiques parfois délicats.
- En bref, là où il s'agissait de simplifier pour concevoir l'action, il s'agit de comprendre la complexité des situations, et d'œuvrer dans le complexe pour trouver - chemin faisant - des équilibres, des solutions locales, ...
- Il faut acter le paradoxe que l'expertise technique produit des effets par des leviers non liés à ces compétences techniques, i.e. la culture, la capacité à innover, la qualité des consensus entre les acteurs sociaux, les institutions publiques et/ou privées,le management ?



Qui pose la question de la coordination des activités collectives ...

- Qui coordonne ? Qui pilote ? : La vision « acteur-réseau » interroge les conceptions uniquement personnalistes et oblige à discuter un schéma ancien (a-t-il réellement existé ?) qui plaçait l'athlète, l'entraîneur, le manager au centre du système.
- Qu'est-ce que l'organisation, le club, une entreprise ... ?
 - Des gens qui font des choses ensemble.
 - Pour faire ensemble, il faut satisfaire à un niveau minimum de coordination et de coopération.
 - A priori, l'action et la connaissance, étroitement imbriquées, sont ancrées dans la subjectivité individuelle.
 - Chacun interprète les situations avec son histoire, sa culture, ses visées propres...
 - Spontanément, l'organisation est plutôt chaotique qu'ordonnée et efficace
- Il s'agit alors de comprendre, d'orienter et de coordonner divers acteurs afin de les amener vers la résolution d'enjeux collectifs présents et à venir.



Comprendre les interdépendances Interaction, coopération et émergence de rôles différenciés en action

- Comment dans un système de relations tel que le SHN, la co-ordination d'activités est-elle réalisée au quotidien ?
 - Observations empiriques : la co-ordination d'un grand nombre d'activités individuelles plus ou moins disparates et portées par différents acteurs produit une activité collective qui conduit potentiellement à la performance
- Question : **détermination de règles impliquant des modèles d'organisation efficaces ou émergence d'ordre dans et par l'action ?**
 - Exemple de Schelling sur la ségrégation urbaine [Lien html](#)
- Revoir la perspective retenue pour comprendre le système

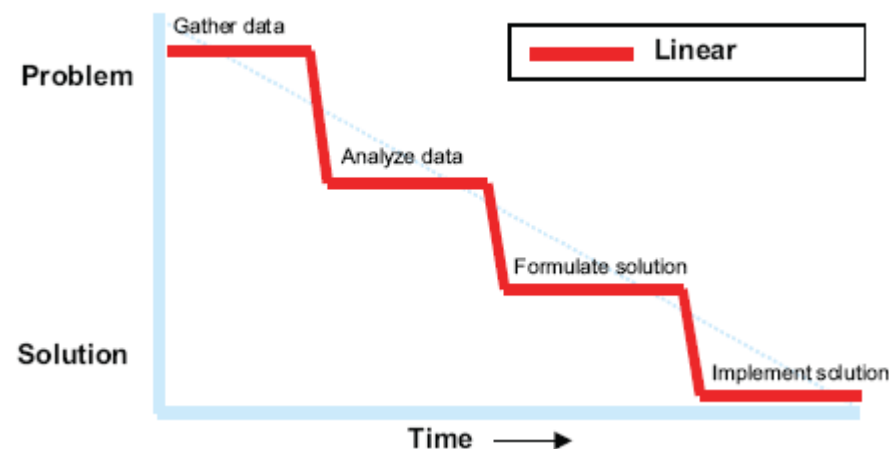
Un changement de vision - de convention et au final d'autres conceptions de l'action

How leaders kill meaning at work

https://www.mckinseyquarterly.com/Governance/Leadership/How_leaders_kill_meaning_at_work_2910

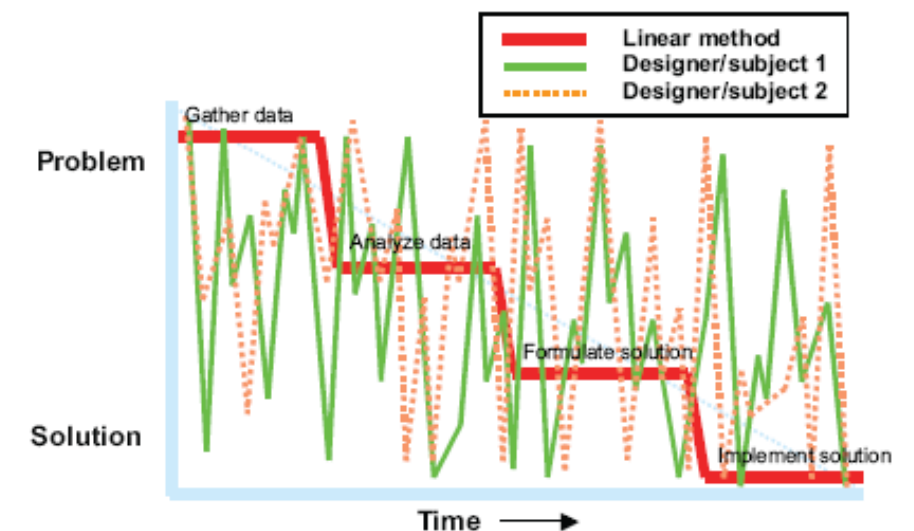
De l'ère de la normalisation / complication

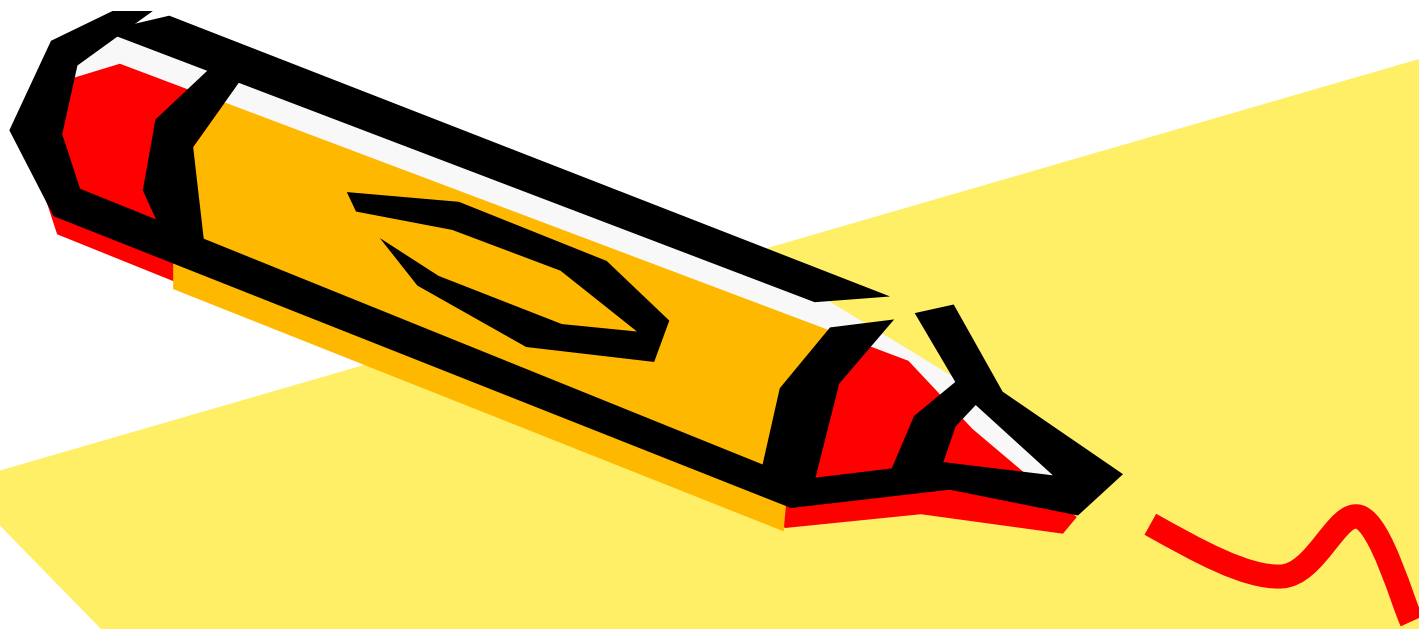
- Le mythe du "one best way" et de la stratégie du contrôle descendant
- Simplification
- Hyperprocéduralisation, bonnes pratiques, réduction des interactions, ...



à l'ère de la singularité / complexité

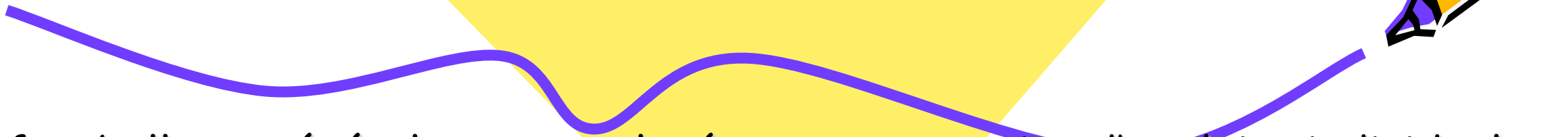
- Énigme du travail : situé, interactif, enchassé, incorporé, culturel, dynamique,
- Incertitude, changement continu, bifurcation, divergence, émergence, ...
- Optimalité contingente : "satisficing" "art de piloter les circonstances", ...





Un exemple de ces analyses dans le
DVD

« Football, intelligence collective »



Le football est généralement analysé comme une suite d'exploits individuels. Pourtant, un changement de point de vue, élargi et plongeant, révèle qu'une équipe constitue un système savamment agencé dont les propriétés intéressantes disparaissent si l'on considère les éléments isolément.



Une thèse

Il n'est plus possible de **concevoir l'interaction** comme l'action « descendante », « rationnelle », « surplombante », ... de l'un

- L'entraîneur/le manager qui ne se fie qu'aux méthodes, aux techniques et aux prescriptions d'entraînement/management qu'il a apprises
- sur un autre
 - l'athlète/les athlètes qu'il faut éclairer et guider vers la performance
- Une théorisation pauvre pour une visée pratique ambitieuse : dynamiser l'action collective !
- Toute intervention/action en direction du « public » du manager s'accomplit dans la **dynamique** d'une relation qui naît dans une **situation** particulière
 - et qui se constitue pas à pas dans des **interactions** qui s'inscrivent dans une **temporalité**,
 - et sont donc soumis à une **incertitude** qu'il s'agit de lever dans le **cours même du déroulement** de ces échanges
- Cela concerne les actions du manager !



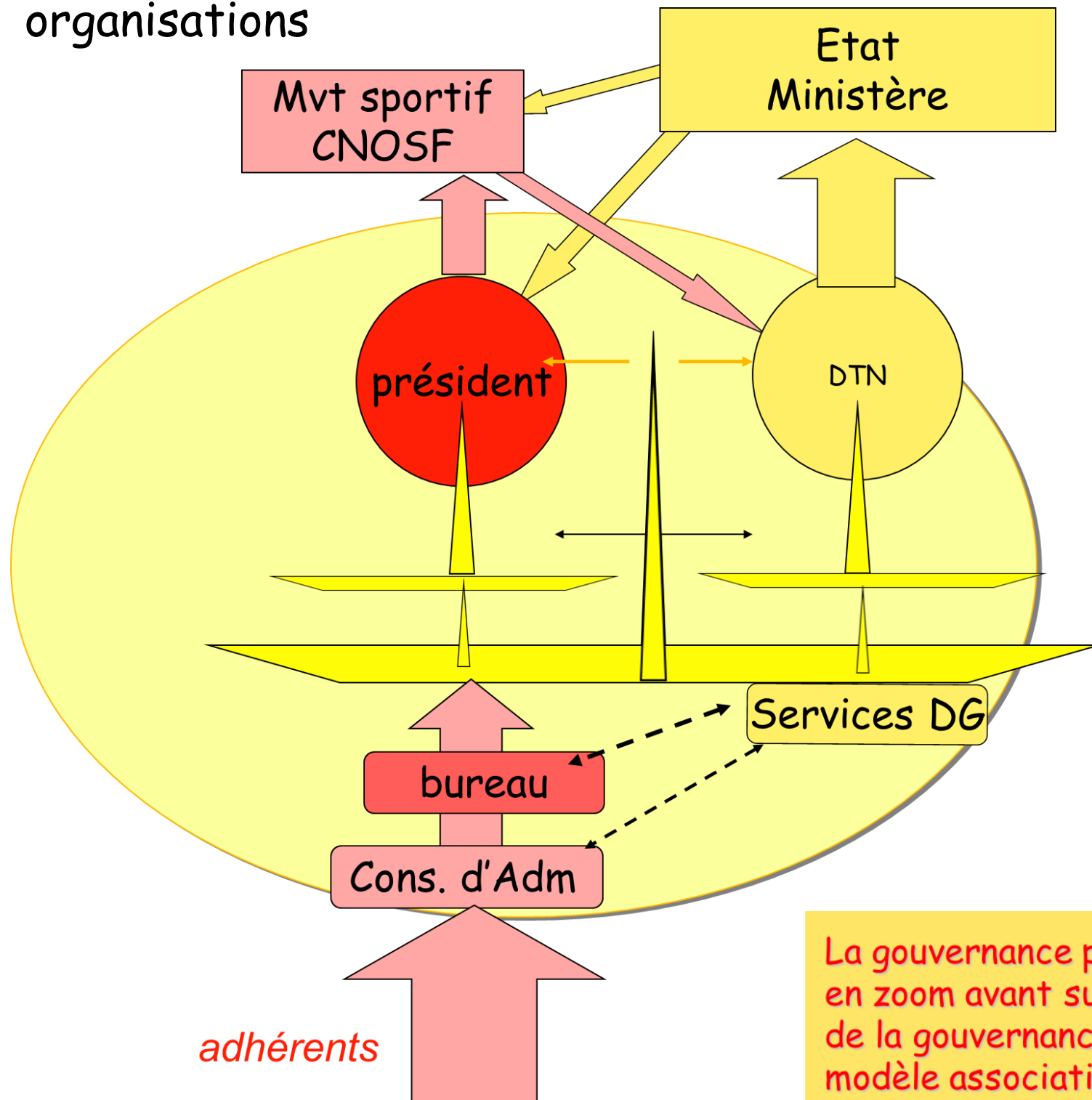
L'imprévisible en acte ?

- Cette présentation cherche à initier une réflexion permettant de donner une **place à l'imprévisible dans nos actions** quotidiennes et à échapper ainsi à un schéma binaire dans lequel les situations sont vues soit :
 - i) comme totalement prévisibles et susceptibles alors de relever de prescriptions de différentes natures pour les contrôler, par exemple de nature psychologique tel que les X préparateurs l'envisagent ;
 - ii) comme totalement imprévisibles et sur lesquelles les managers n'auraient aucune prise ; résignation ?

Un cadre normatif en tension /équilibre

cf. <http://pfleurance.hautetfort.com/list/seminaire-1-comprendre-le-metier-de-manager/analyse-de-l-activite-du-dtn-et-du-collectif-dtn.html>

Un contexte de gouvernance (institutionnel, législatif/juridique, administratif, ...) partagé entre deux partenaires état fédération voire selon les sujets - entre 3 CNOSF / entre 4 territorial /entre 5 interministériel qui autorise toutes les coopérations et ruptures propres aux relations transversales et descendantes entre organisations



<http://pfleurance.hautetfort.com/list/seminaire-1-comprendre-le-metier-de-manager/la-gouvernance-des-federations-d-associations-chargees-d-une.html>

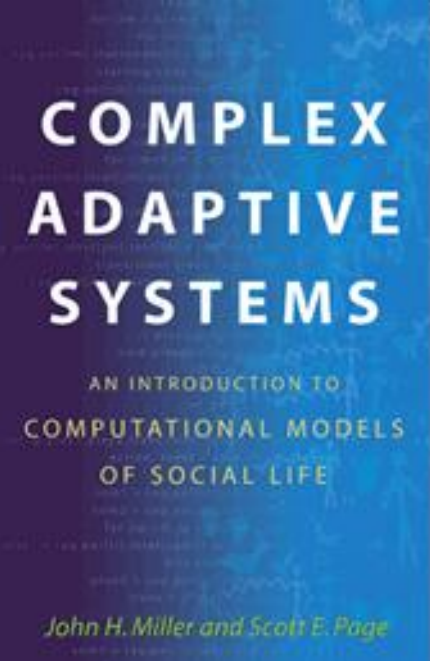
Compréhension du fonctionnement et de la gouvernance d'un système

- **Ayant pour caractéristiques :**
 - Ensemble d'entités hétérogènes qui fonctionnent avec des règles qu'ils doivent reconfigurer à partir d'informations parcellaires au regard de la dynamique du système et de la dynamique de ses agents
 - Un réseau d'entités en interaction - niveau micro - qui fait émerger des formes d'organisations fonctionnelles à un niveau supérieur - niveau macro - qui modifie en retour les potentialités d'action des agents - Boucles récursives
- **Acte 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 ; de l'imprédictibilité,...
- **Et au final un contexte de décisions/actions multi acteurs, multidimensionnelles, multicritères...**

L'activité sportive se déroule dans des environnements instables, « deeply ill structured situations » - « wicked problems »

<http://www.debaillon.com/2011/07/affronter-la-complexite-et-les-problemes-irreductibles-avec-le-design-thinking/>

- **Prééminence de la variable temporelle** : les domaines dont il est question sont inter reliés et dynamiques ; ils évoluent continuellement, avec ou sans intervention humaine.
 - La contrainte temporelle peut jouer à deux niveaux le premier est celui de la pression qu'elle exerce sur les délais de décisions
 - la seconde est celui des délais qu'elle impose avant que les effets d'une action ne soient visibles en raison des délais de réaction du processus.
- **Les acteurs responsables de leur fonctionnement ne peuvent pas eux-mêmes exercer une supervision totale.**
 - Le concept « d'intransparence » rend bien compte de cet état de fait : ce qui devrait être visible ne l'est pas. **Cet état de fait est autant du à des objectifs et des tâches mal définies, irréductibles qu'à l'impossibilité d'appréhender l'ensemble des réactions et des états possibles du processus à contrôler.**
- **L'existence au sein même des processus à contrôler de logiques divergentes, non hiérarchisées et souvent interdépendantes.**
 - Ce fait peut être vu comme une définition de la complexité qui peut être comprise comme une propriété intrinsèque du système mais aussi comme subjective et liée aux compétences des personnes chargées du pilotage de l'entraînement. Dans tous les cas, **ceci implique que pour chaque situation plusieurs solutions satisfaisantes soient envisageables.**
- **En fait, les propriétés des environnements instables condamnent le pilotage à un contrôle partiel du système** et font du pilotage en grande partie un « **art d'utiliser les circonstances** » au moins autant qu'une application neutre et distanciée de normes et protocoles techniques. **Les acteurs sont en permanence en train de faire des arbitrages entre les règles à appliquer et la façon de les interpréter selon les contingences du système.**
 - Cf. les notion de « dilemme » « dialogie » « paradoxes » « fructueuses controverses »



De nouvelles orientations - non plus pour l'analyse ! - mais pour la modélisation de processus multiacteurs, multi échelles, multi critères ... du « knotworker »

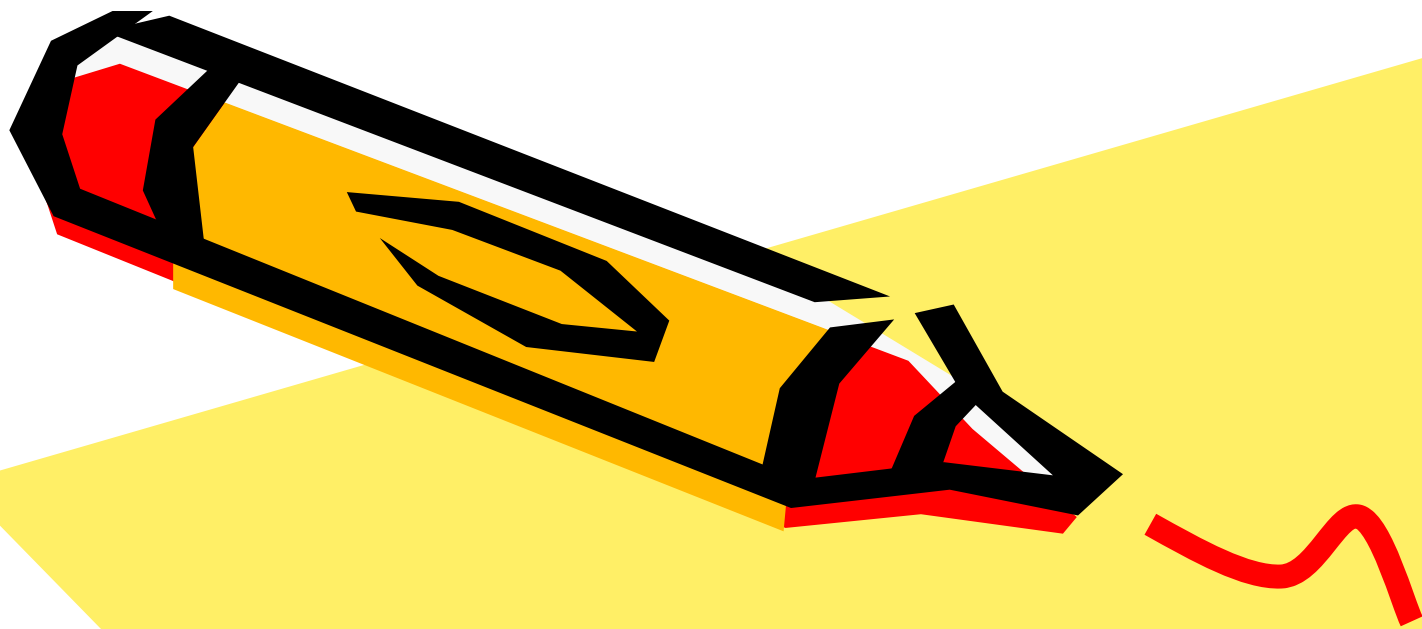
- Eviter les conceptions centrées sur la « rationalité formelle » (débat lancé par H. Simon rationalité substantive ...)
 - « isolationnisme cognitif »
 - théorie « standard » de la prise de décision individuelle de l'acteur rationnel (logique formelle) ... <http://pflurance.hautetfort.com/list/seminaire-4-manager-dans-la-contingence/et-pourtant-les-organisations-decident.html>
- Tendre vers des modèles de systèmes d'activités dynamiques et complexes dont la gouvernance s'effectue dans et par l'action (plutôt que par la conception a priori et descendante)
 - Niveau d'actions enchevêtrées - imbriquées
 - Imprédictibilité - système ouvert
 - Contradictions - dilemmes
 - Instabilités, bifurcations et évolutions dynamiques
- Système adaptatif complexe (CAS)

Une nouvelle culture de pensée

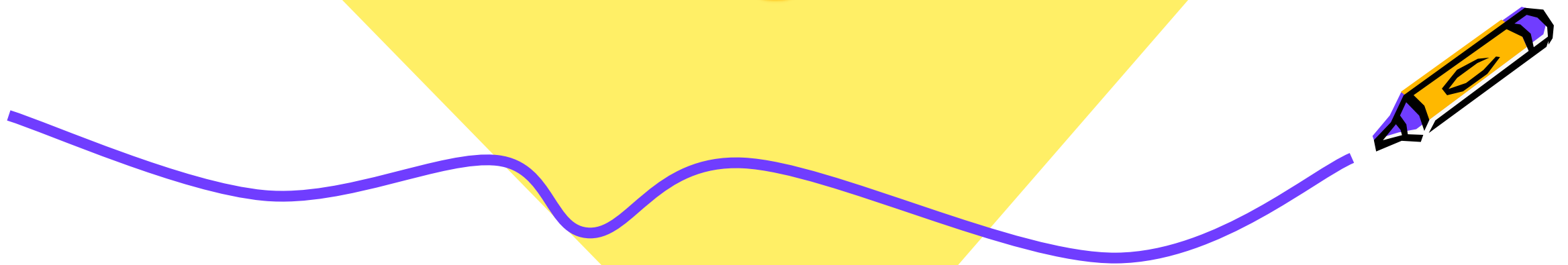
THE PRACTICE TURN IN
CONTEMPORARY THEORY

Edited by
THEODORE R. SCHATZKI,
KARIN KNORR-CETINA &
EIKE VON SAVIGNY

- D'une épistémologie du compliqué (positivisme)
 - « Analyse de la tâche et facteurs humains » - « one best way » - « evidence base training » - « l'homme seul aux commandes » - « omniscience » sur le monde - « du devin » - « de l'universalisme et de la norme » - « one shot » « déterminants » - « optimisation » - « linéaire » - etc.
- A une épistémologie du « **practice turn** » et du **complexe** donc un intérêt pour
 - **ce qui concerne l'historicité** : analyse des processus, des dynamiques, des temporalités, des bifurcations, valorisation de l'inédit, du contingent, du singulier ;
 - **ce qui touche aux significations données par les acteurs** à leurs activités : discours sur le sens, sur la culture, sur les valeurs, sur la subjectivité, sur l'expérience vécue, ...
 - **les transactions, compromis, négociations entre acteurs** : notions de co-production, co création, collaboration, concertation, coopération, ...
 - ce qui a trait à **la recomposition de phénomènes auparavant « parcellisés »** : valorisation du global, de l'ensemble, du stratégique, de la mise en perspective



3. Vers une
ingénierie/dispositifs étayant
l'émergence



Une rupture : passer du paradigme du contrôle au paradigme du pilotage

<http://thehypertextual.com/2011/10/18/lean-it-summit-entretien-avec-yves-caseau/#more-4640>

La « théorie » de gestion de projet :
linéaire et centrée sur la mise en œuvre

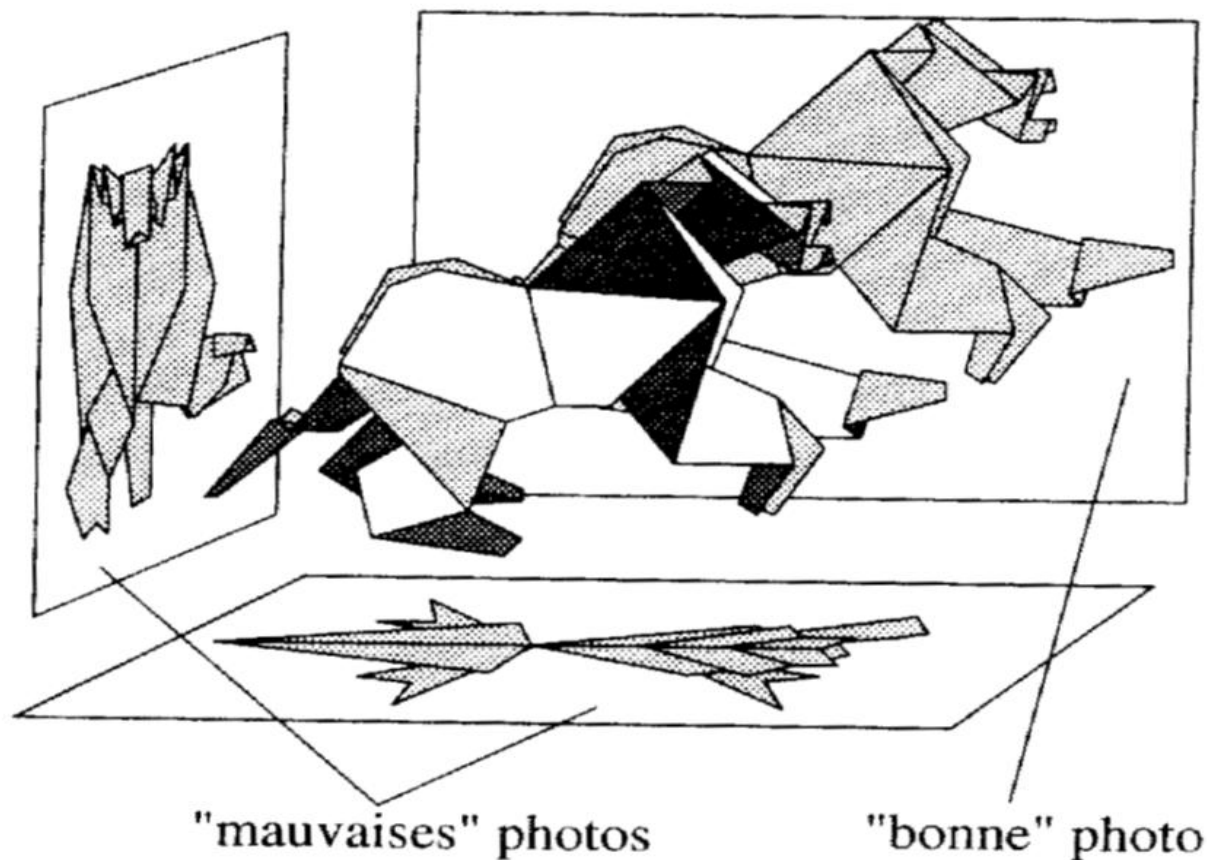
- Prédire et se préparer
- Planifier dans un environnement conçu comme stable
- Faire des plans stratégiques, les implanter et en faire le suivi
- Du contrôler des écarts

La « réalité » de la gestion de projet :
non linéaire et systémique

- Planifier en reliance pour gérer la complexité
- Pratiquer le pilotage et la gestion adaptative
- Pratiquer la co-ingénierie « chemin faisant »
- Développer des modélisations pour faire face aux risques connus et émergents (Un modèle est une représentation symbolique d'une situation sur laquelle nous souhaitons intervenir ... mais la carte n'est pas le territoire !)
- à un système de réactivité intelligente et apprenant

Une question de point de vue !

La réalité observée ne peut être dissociée de sa relation à l'observateur





Tous les modèles sont faux !

L'EXPLORATION DE LA COMPLEXITÉ

S'attacher à la complexité,

*c'est introduire **une certaine manière de traiter le réel**

*et définir un rapport particulier à l'objet,

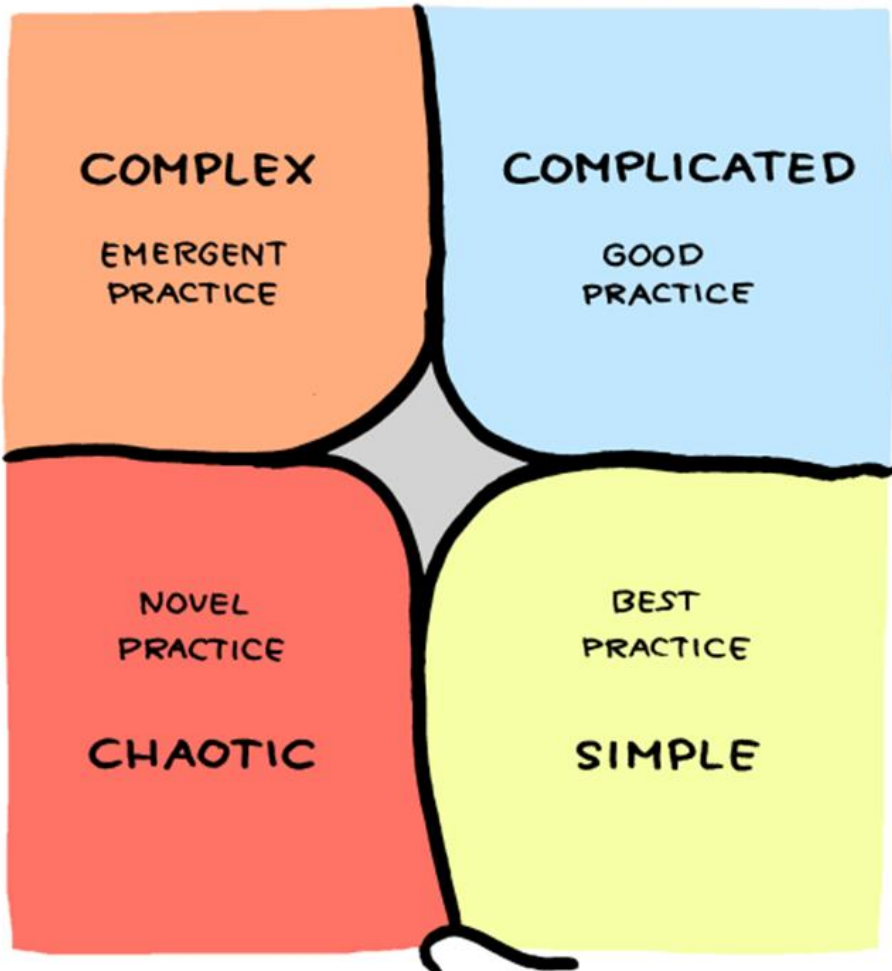
rapport qui vaut dans chaque domaine de la science, de la cosmologie à la biologie des molécules, de l'informatique à la sociologie.

C'est reconnaître

que la **modélisation se construit comme un point de vue pris sur le réel**, à partir duquel un travail de mise en ordre, partiel et continuellement remaniable, peut être mis en œuvre.

Dans cette perspective, **l'exploration de la complexité se présente comme le projet de maintenir ouverte** en permanence, dans le travail d'explication scientifique lui-même, **la reconnaissance de la dimension de l'imprédictibilité.**

Schéma stratégique CNRS 2002



Principe de reliance

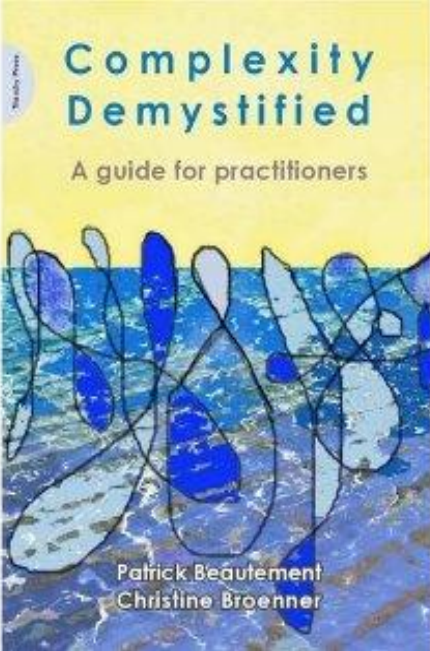
Principe d'irréversibilité

Principe d'imprévisibilité

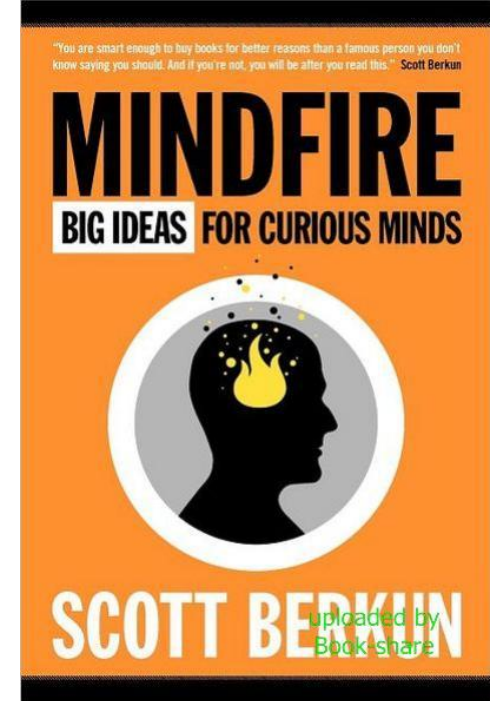
Principe de récursivité

Principe dialogique

Principe hologrammatique



Vers une ingénierie/dispositifs étayant l'émergence



La conduite de projet complexe

« Complexity theory as a tool to aid understanding of organizational performance management in effective organization »

<http://www.amazon.com/Complexity-Demystified-practitioners-Patrick-Beutement/dp/1908009241>

Répondre au Comment ?

Ingénierie au sens de l'ingénium

(G. Vico : « le Vrai est dans le Faire Même »)

[http://www.intelligence-complexite.org/fr/cahier-des-lectures/recherche-dune-note-de-](http://www.intelligence-complexite.org/fr/cahier-des-lectures/recherche-dune-note-de-lecture.html?tx_mcxapc_pi1%5Baction%5D=noteDetail&tx_mcxapc_pi1%5BidNote%5D=348&cHash=89b4da867d7a7b2901464f07480e219d)

[lecture.html?tx_mcxapc_pi1%5Baction%5D=noteDetail&tx_mcxapc_pi1%5BidNote%5D=348&cHash=89b4da867d7a7b2901464f07480e219d](http://www.intelligence-complexite.org/fr/cahier-des-lectures/recherche-dune-note-de-lecture.html?tx_mcxapc_pi1%5Baction%5D=noteDetail&tx_mcxapc_pi1%5BidNote%5D=348&cHash=89b4da867d7a7b2901464f07480e219d)

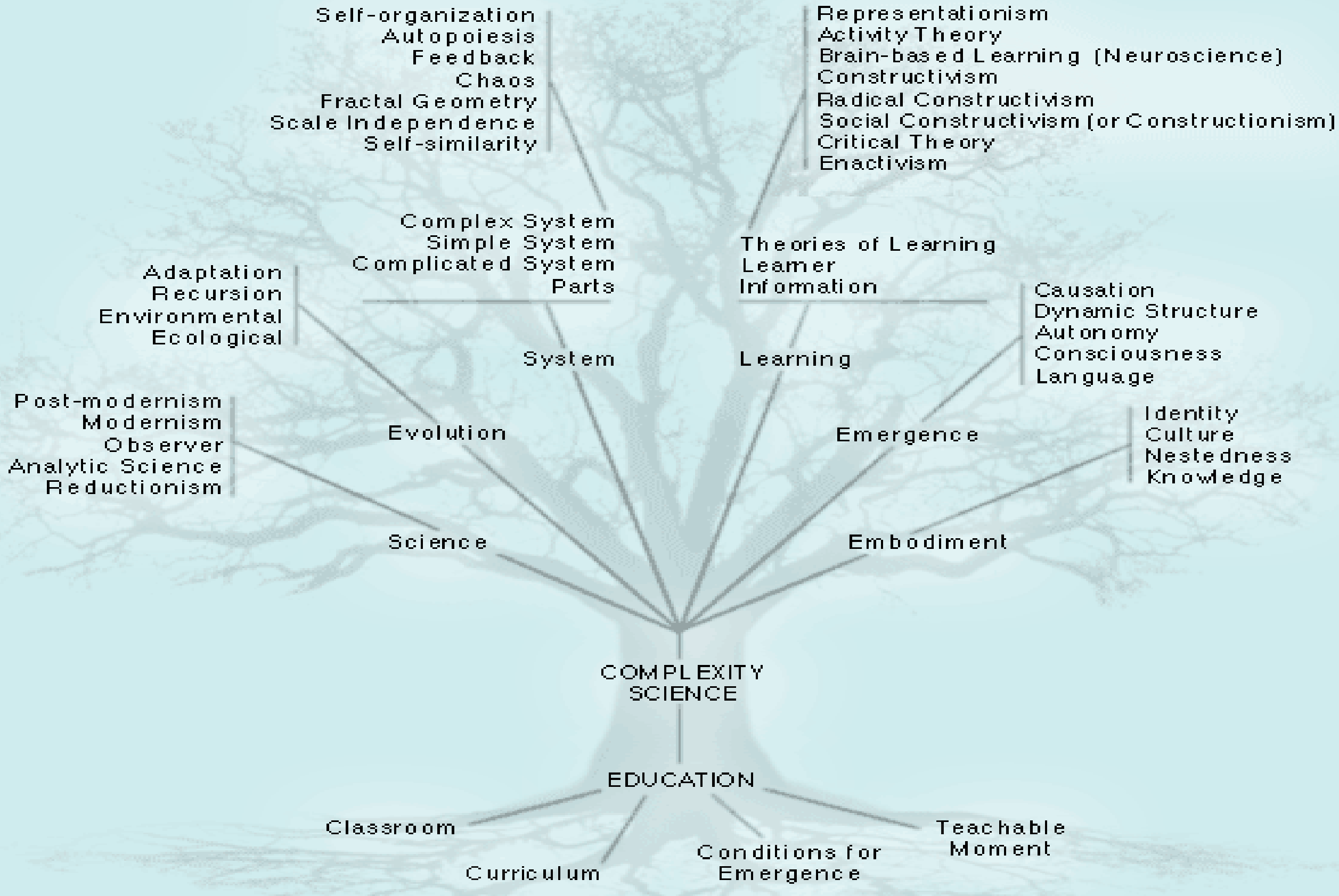
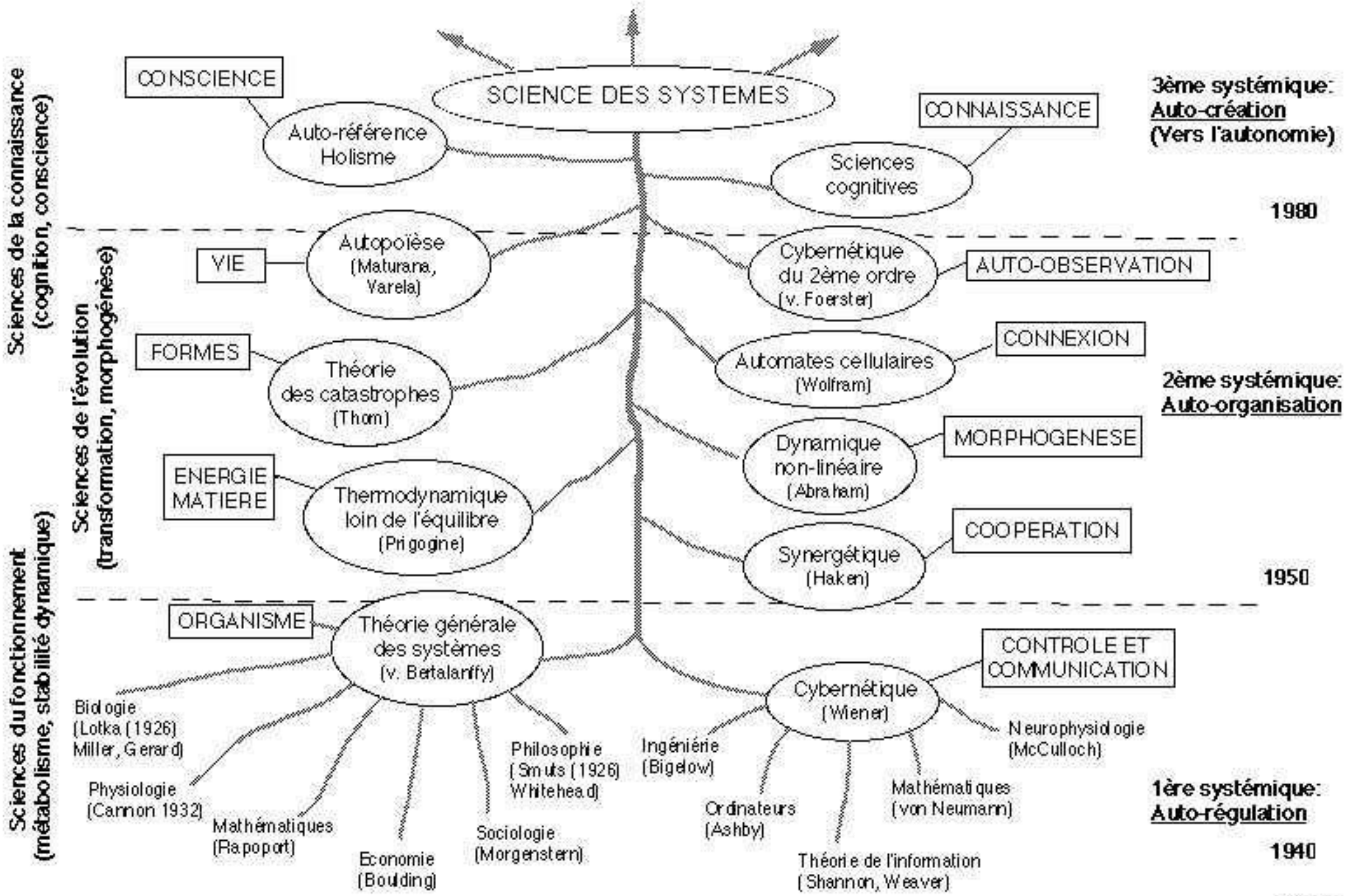
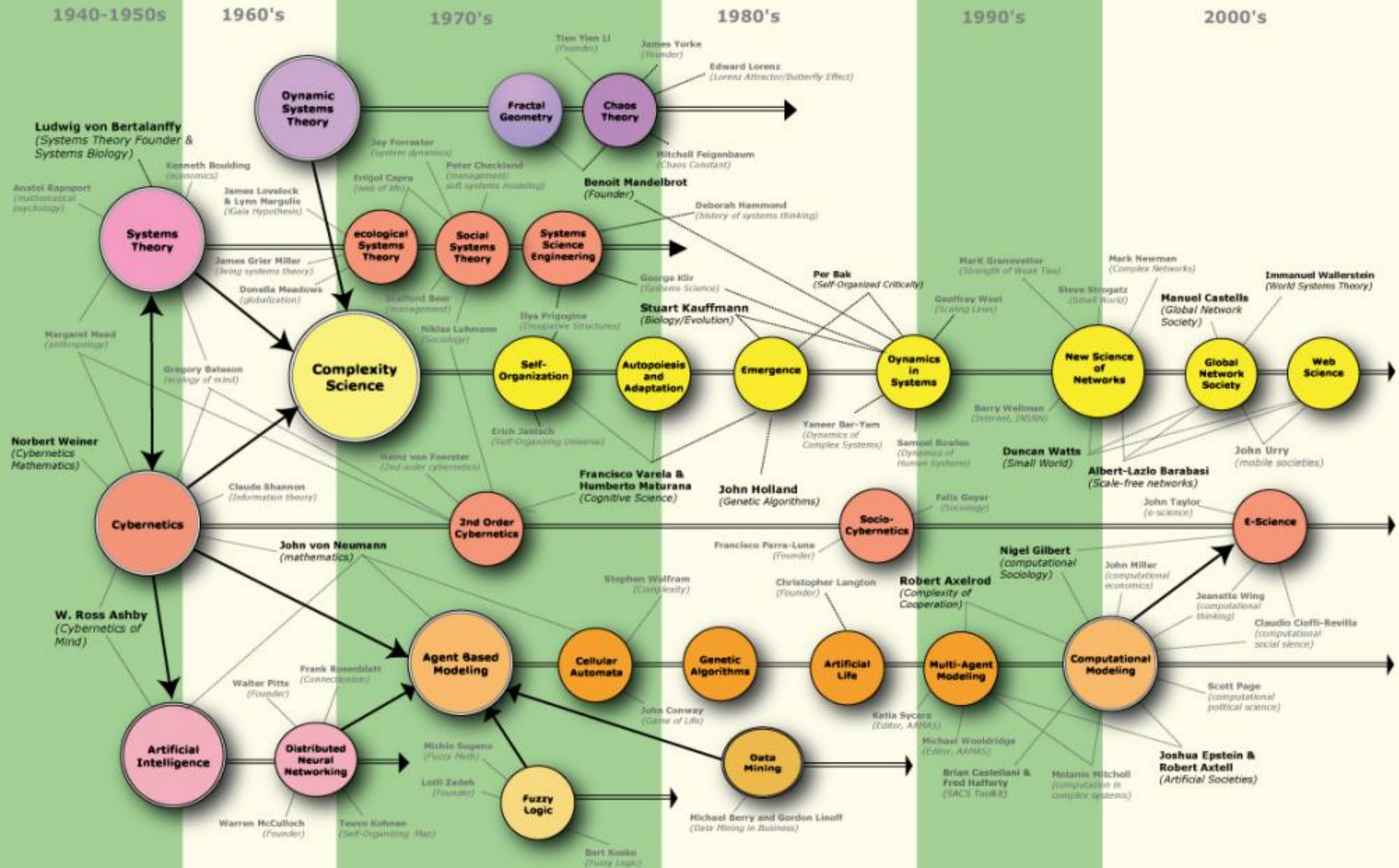


Fig.2. Les principales racines de la science des systèmes.



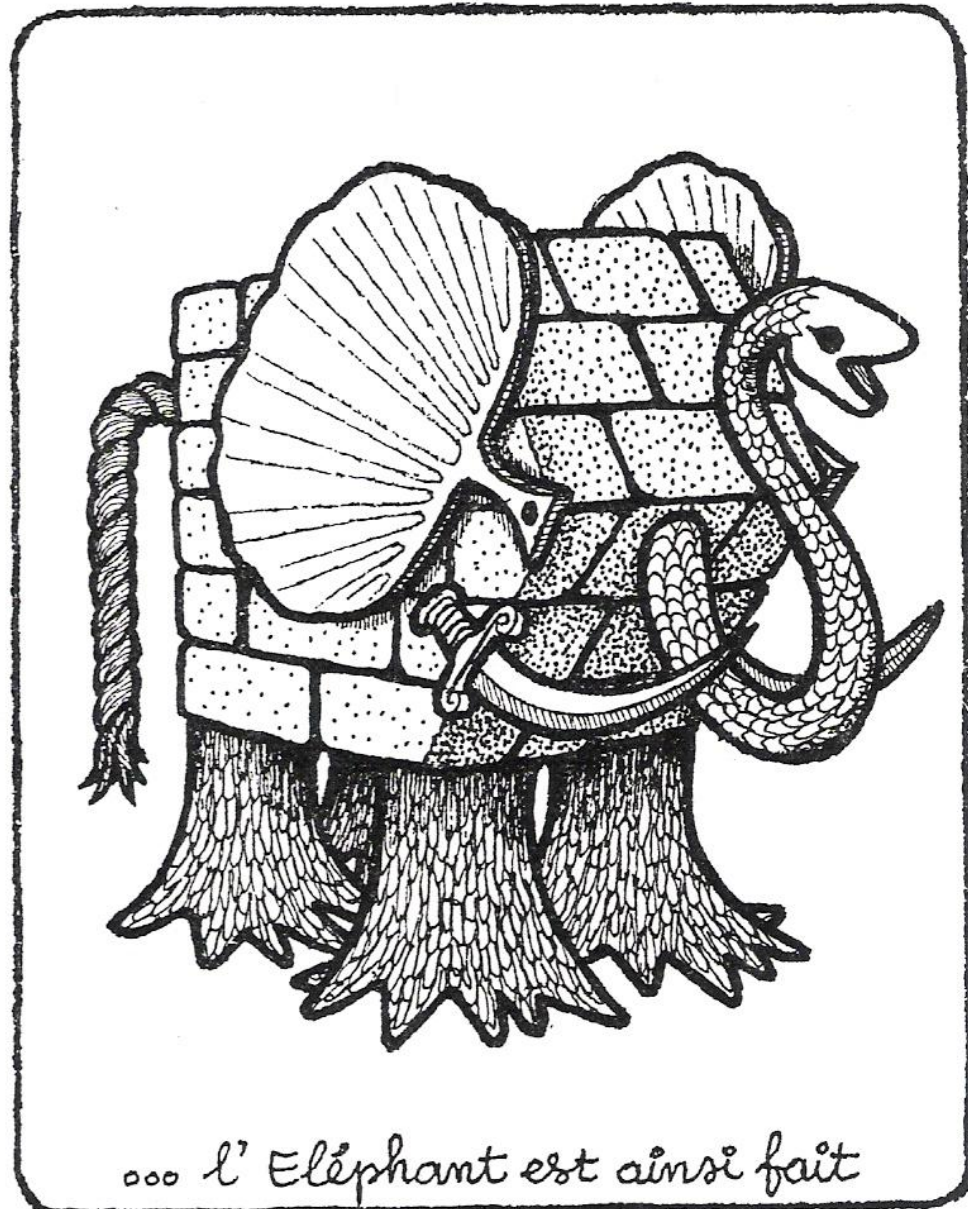
The Evolution of Complexity Science



Six savants indous avides de connaissances
mais aveugles s'en allèrent un jour
découvrir l'éléphant...



alors ils se réunirent pour confronter
leurs découvertes et après un long débat
ils conclurent que ...



... l'éléphant est ainsi fait

Nous vivons sous l'empire des principes de disjonction, de réduction et d'abstraction,...

- « La disjonction sujet/objet est l'un des aspects essentiels d'un paradigme plus général de disjonction/réduction, par quoi la pensée scientifique, soit disjoint des réalités inséparables sans pouvoir envisager leur lien, soit les identifie par réduction de la réalité la plus complexe à la réalité la moins complexe.
- Il nous faut donc, pour promouvoir une nouvelle transdisciplinarité, un paradigme qui certes permette de distinguer, séparer, opposer, donc disjointre relativement ces domaines scientifiques, mais qui puisse les faire communiquer sans opérer la réduction.
- Le paradigme que l'on appelle de simplification (réduction/disjonction) est insuffisant et mutilant. Il faut un paradigme de complexité, « qui à la fois disjoigne et associe, qui conçoive les niveaux d'émergence de la réalité sans les réduire aux unités élémentaires et aux lois générales. » E. Morin, Intelligence de la complexité

**alors qu'il nous faut affronter l'imprévisibilité
inhérente à toutes actions individuelles et
collectives**

Dans un système d'action, complexe et dynamique par nature



Tous les constituants concourent simultanément à la dynamique du comportement global.

L'émergence de propriétés globales et de transformations qualitatives significatives ne peuvent pas être directement déduites de l'analyse des comportements locaux des composants individuels.

- Le comportement collectif d'éléments/« d'agents » ne peut donc être considéré
 - comme un individu/agent représentatif moyen,
 - le comportement agrégé ne correspond pas au comportement moyen de chacun de ces constituants parce qu'il y a des interdépendances multiples et variées entre les agents qui dépassent de loin le croisement de variables prévue par les approches standard.

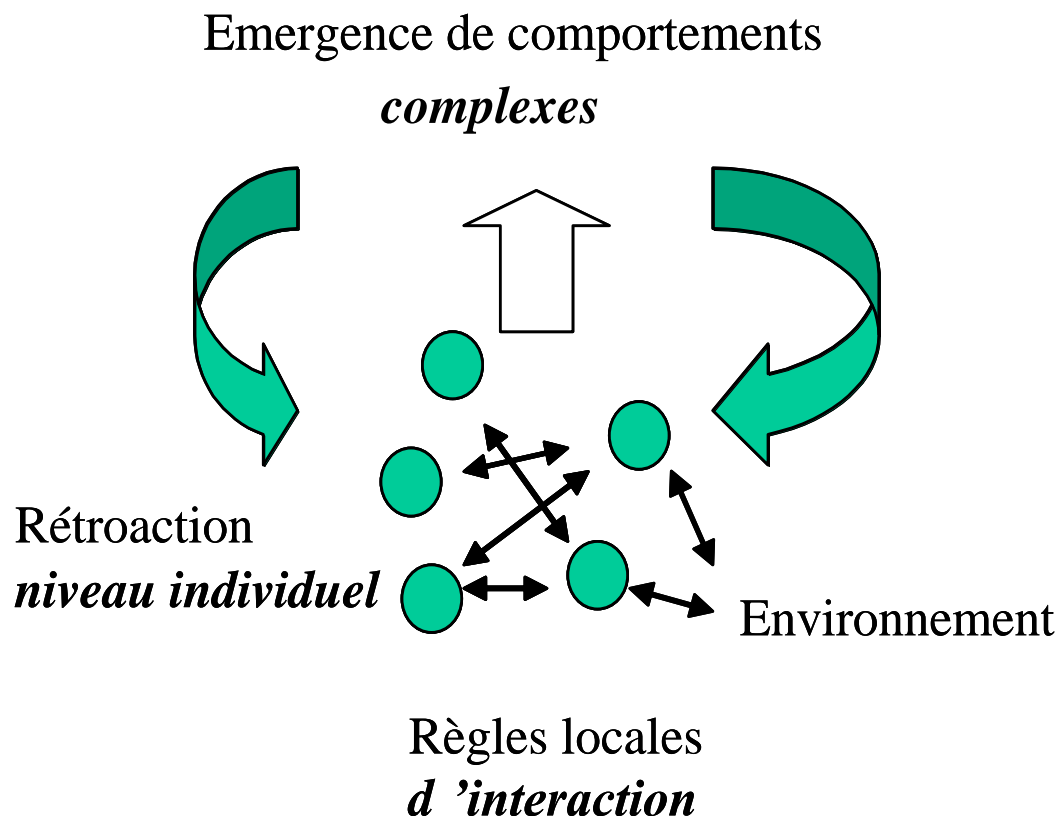
La mort du devin, l'émergence du démiurge

<http://pfleurance.hautetfort.com/list/seminaire-4-manager-dans-la-contingence/la-mort-du-devin-l-emergence-du-demiurge-essai-sur-la-contin.html>



<http://www.red3d.com/cwr/boids/applet/>

- Les interactions entre éléments génèrent des phénomènes de variabilité et de stabilité relative que l'on a du mal à expliquer par les modèles habituels de pensée
- L'imprévisibilité potentielle, liée en particulier à la récursivité qui affecte le fonctionnement de ses composants (en fonctionnant ils se transforment), suscitant des phénomènes d'émergence certes intelligibles, mais non toujours prévisibles
- Ces systèmes possèdent des caractéristiques spécifiques non triviales qu'il devient possible d'étudier
- L'idée fondamentale est que l'ordonnement entre les composantes qui sous-tend le comportement observé au plan collectif (niveau macroscopique) résulte précisément et seulement des simples interactions qu'elles entretiennent les unes avec les autres au plan individuel (niveau microscopique)





The art of managing and changing context

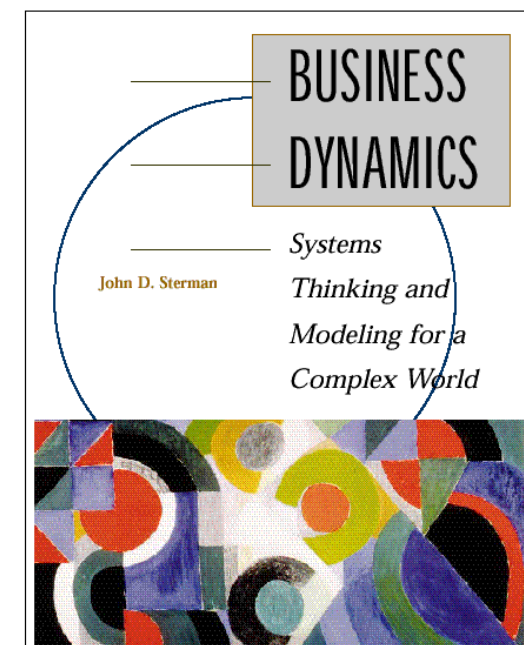
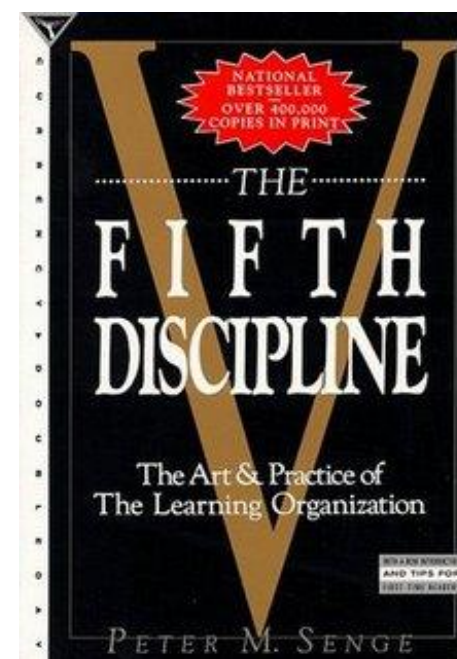
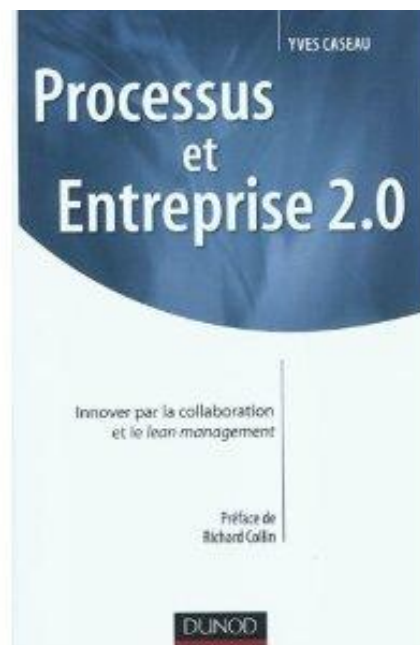
"un monde propre et bricolé"

<http://pflurance.hautetfort.com/archive/2011/04/25/des-mondes-bricoles.html>



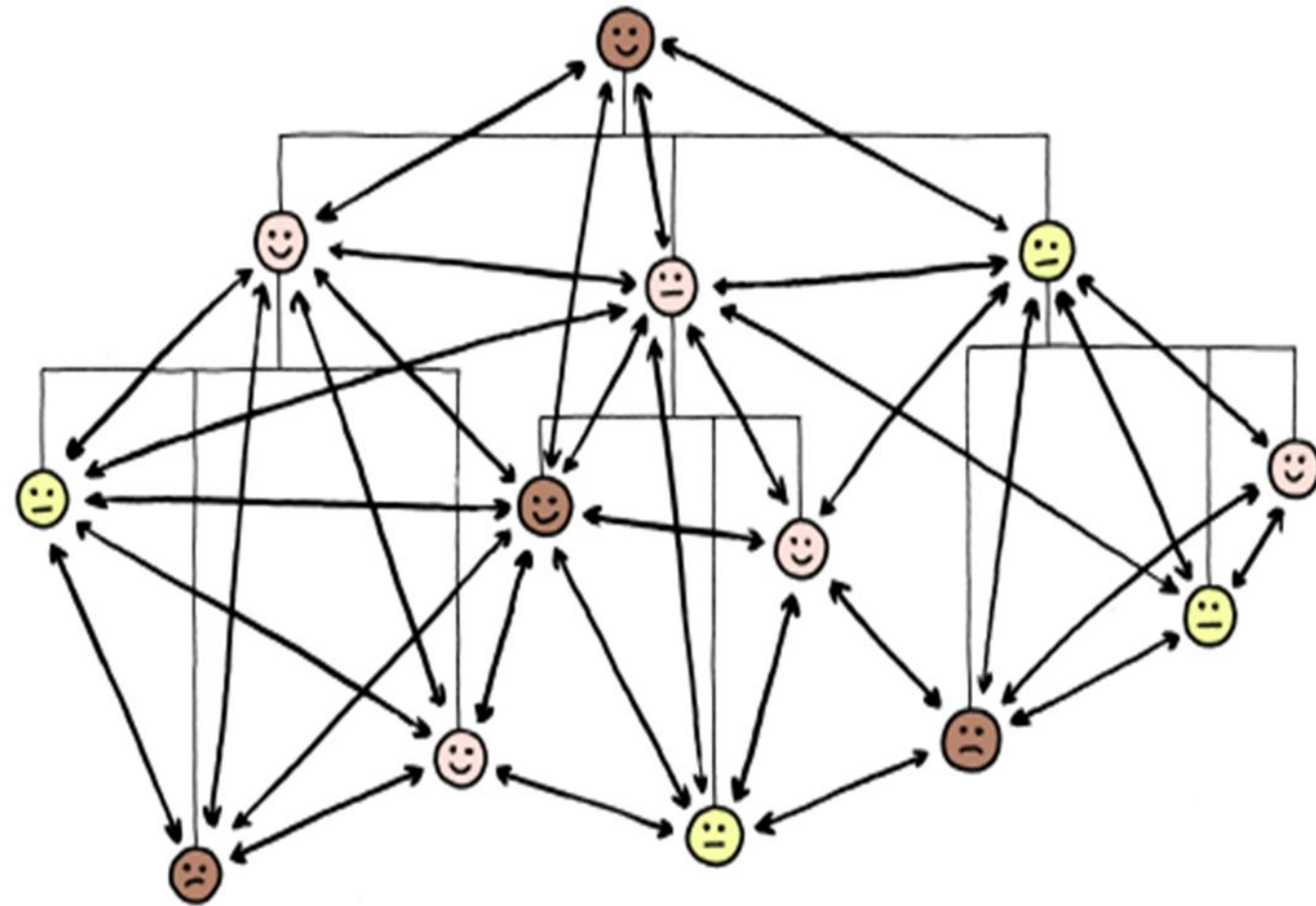
- "A second extremely important implication of complexity perspective rests in the idea that the fundamental role of managers is to shape and create contexts in which self-organization can occur"

- <http://books.google.fr/books?id=JdyWB48Af6AC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- <http://www.erudit.org/revue/ri/1991/v46/n1/050663ar.pdf>
- http://scholar.google.fr/scholar?q=images+of+organization+morgan&hl=fr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar
- <http://www.amazon.fr/Business-Dynamics-Systems-Thinking-Modeling/dp/007238915X>



La complexité nous apprend à raisonner en termes d'interaction - reliance avec les acteurs, l'environnement, les objets techniques, ...

- En introduisant les graphes de relations : comprendre dynamiquement les facteurs bloquants et les facteurs favorables de l'environnement est essentiel
- **Vision chinoise du « potentiel de situation » par opposition à la déclinaison top-down** (grecque, dirait François Jullien)
- **Comment ?** Cela s'applique parfaitement au développement d'écosystème et à leur intelligibilité
 - Cf COMMOD et les ECADIM
- La compréhension des délais dans les boucles d'interaction est également cruciale pour comprendre et « piloter » une transformation
 - **Temps opportun Kairos**
 - **Transformations silencieuses**

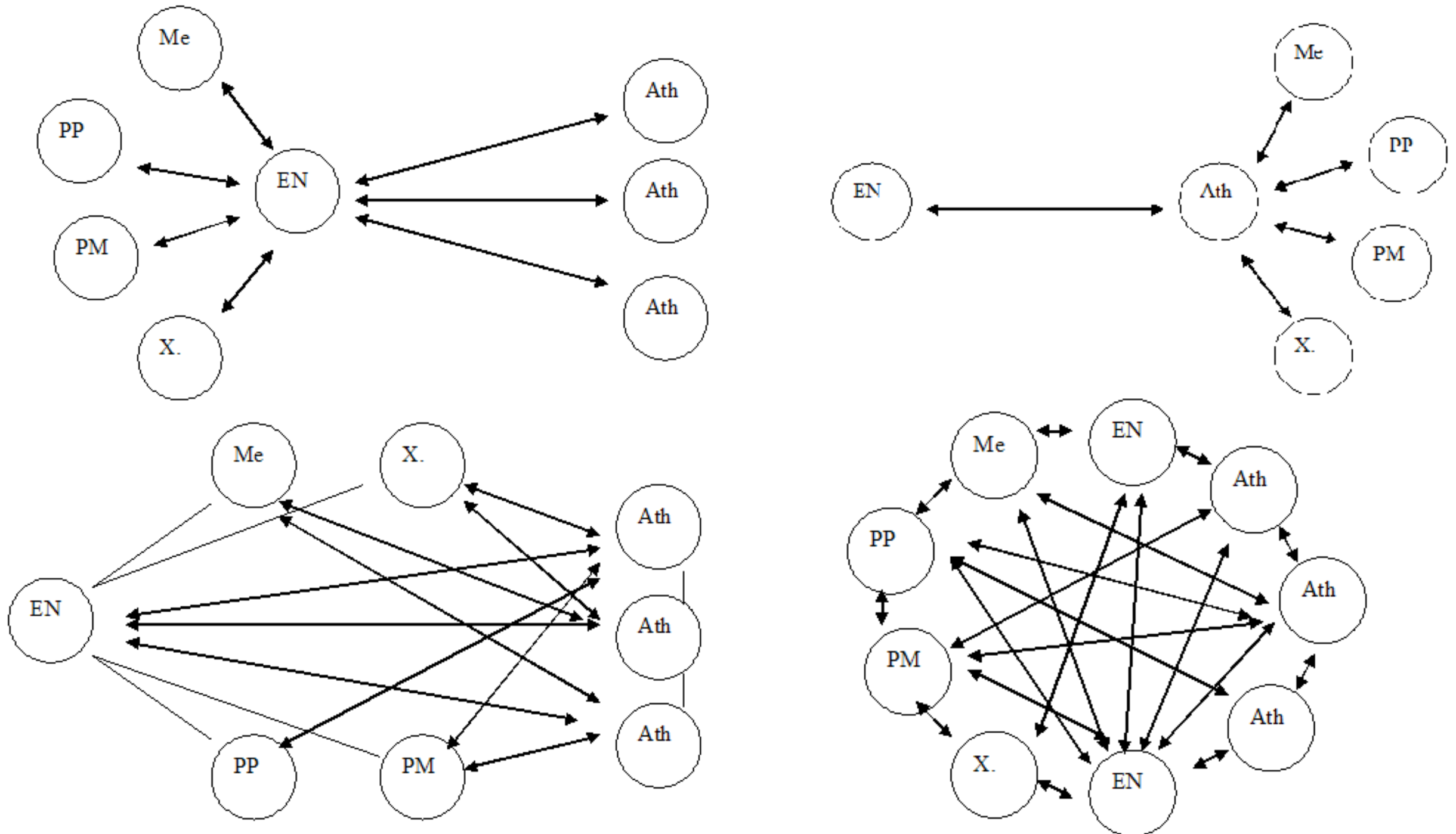


<http://pflurance.hautetfort.com/list/comod/presentation-et-guide-comod.html>

<http://pflurance.hautetfort.com/list/seminaire-8-la-conduite-de-projet-complexe/les-cultures-strategiques-et-la-complexite-f-jullien-sun-tzu.html>

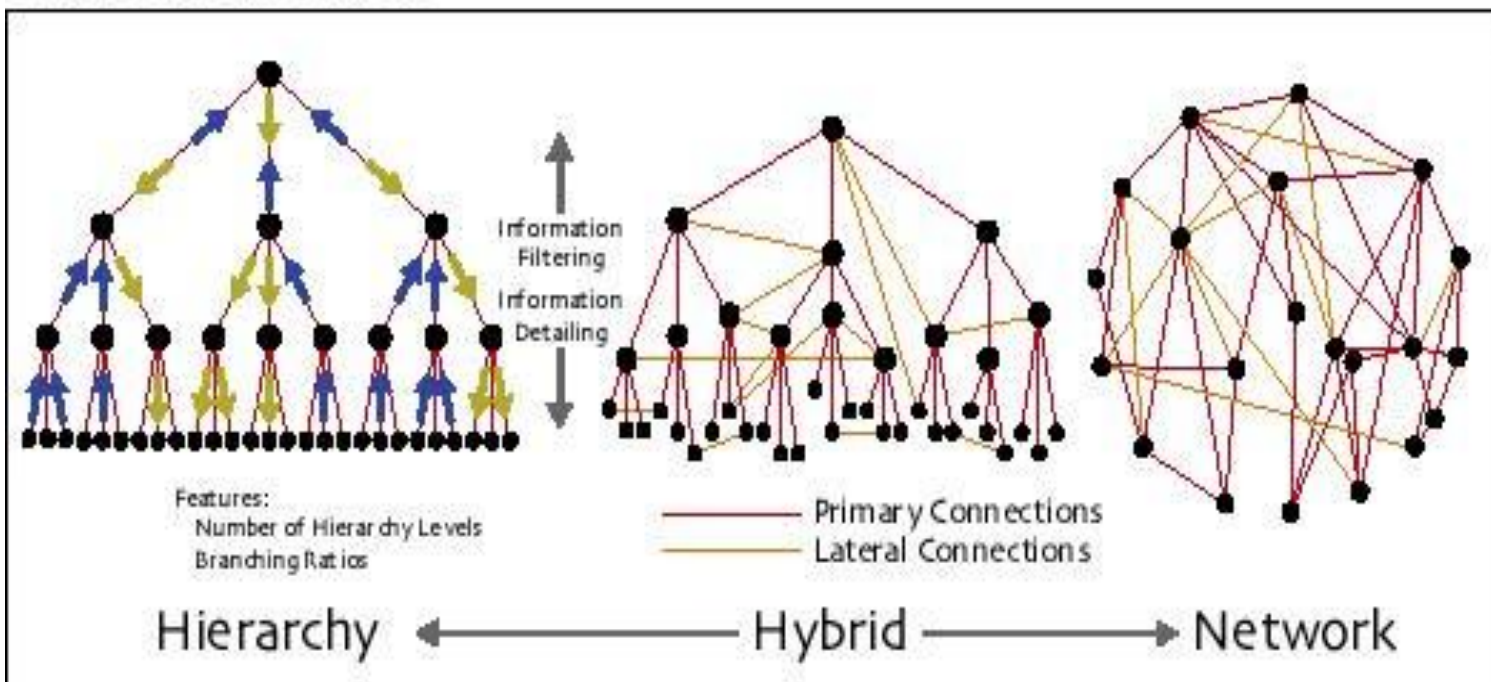
Configurations graphe réseau

ONMAS <http://pfleurance.hautetfort.com/list/rapports-au-ministere-des-sports/1-qu-est-ce-que-travailler-dans-l-environnement-du-sportif-d.html>



Plus il faut gérer des informations incertaines, moins la rigidité de l'organisation hiérarchique est appropriée

Control Structures



Le tout est d'une certaine façon inclus (engrammé) dans la partie qui est incluse dans le tout.

L'organisation complexe du tout (holos) nécessite l'inscription (engrammation) du tout (hologramme) en chacune de ses parties pourtant singulières.

Ainsi, la complexité organisationnelle du tout nécessite la complexité organisationnelle des parties, laquelle nécessite récursivement la complexité organisationnelle du tout.

Les parties ont chacune leur singularité, mais ce ne sont pas pour autant de purs éléments ou fragments du tout ; elles sont en même temps des micro-tout virtuels.

E. Morin La Méthode T III, La connaissance de la connaissance, 1986, éd. du Seuil, p.101+

L'incertitude exige une boucle
retour de feedback - récursive ...
Les boucles ne sont pas facilement
traitées par les structures d'arbres

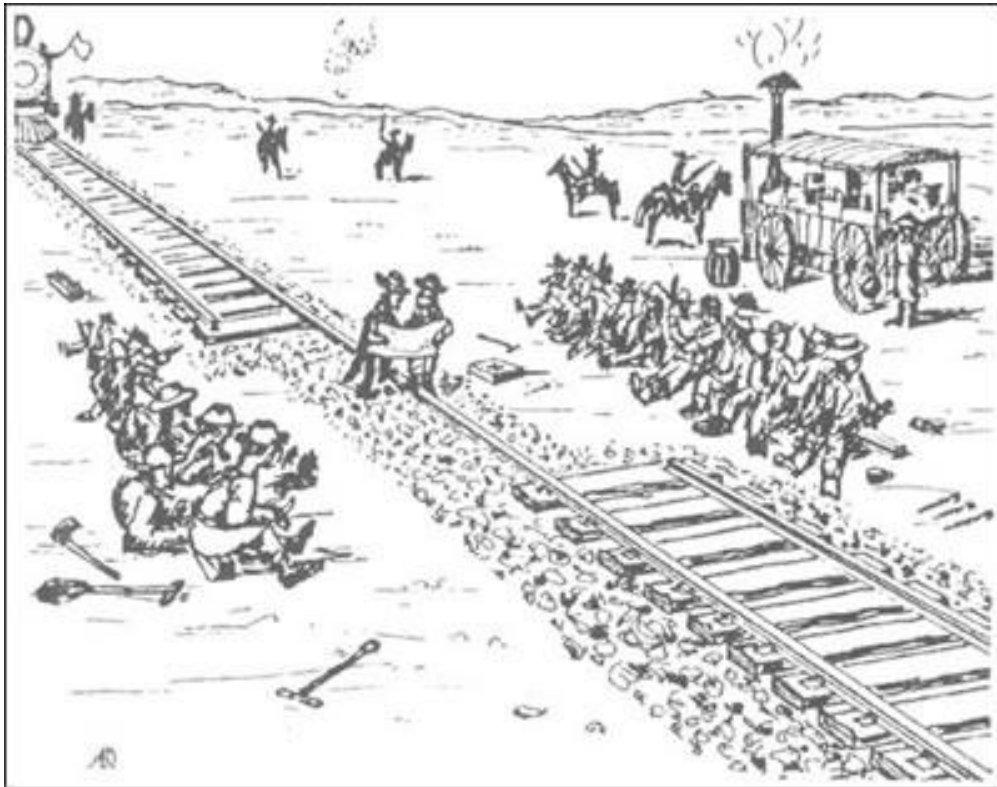
Réfléchir l'organisation de sa structure : penser ensemble unité et diversité



La non-linéarité des systèmes complexes signifie que des petites causes peuvent avoir de grands effets (effet « papillon » - « masse critique » - « attracteur »)

- Cette idée d'émergence, d'auto-organisation au fil du temps suppose que les conséquences peuvent subsister alors que les causes ont disparu, ou encore, dit autrement, les causes du maintien d'une configuration ne sont pas nécessairement de la même nature que celles de son établissement
 - Bifurcations : une petite cause peut avoir des effets majeurs
 - Dépendance du sentier « ce qui est génère, génère à son tour ce qui le génère »
 - Écoute des signaux faibles
- **Comment ?** L'application de la non linéarité conduit à chercher les « petits cercles vertueux » que l'on peut « exciter » avec une sollicitation modérée en entrée (effets structurants)
 - Introduire des transformations profondes dans des grandes organisations avec des petits efforts ciblés de formation (et non pas du « tout pour tout le monde »)
 - Identification de « nœuds de réseau » (épidémie) et percolation (existence d'un seuil à partir duquel une modification qualitative de l'état global du système se produit) <http://www.xavierducros.org/Percolation.html#simu>

Les systèmes émergents sont « bricolés » et non pas conçus.



- Leur comportement intelligent et adaptatif émerge d'un processus de développement qui relève du jardinage - bricolage (cf. March), pas de la conception à priori. Le facteur critique est la capacité à piloter en temps réel

http://books.google.fr/books?id=NEQBx31t9sgC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=bricolage+le+moigne&source=bl&ots=aL58LI3gIh&sig=ekvqmFDGELMHf6IVOAW5YaJTckQ&hl=fr&ei=0m7kTri1McqJhQfV3dHgAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CFYQ6AEwBQ#v=onepage&q=bricolage%20le%20moigne&f=false

- Pour s'assurer que les propriétés attendues traversent la « barrière de l'émergence », on peut s'appuyer sur la réification des finalités (i.e. vision - valeurs plutôt que process ?).
 - représentation « déclarative et distribuée » des « principes de base » qui caractérisent le comportement général, de telle sorte qu'elles soient présentes dans l'ensemble du système



Intelligence collective

coordinationnaires
Eric Bonabeau Guy Theraulaz

HERMES

Le bio-mimétisme (swarm intelligence - stimerergie) : les modèles de l'intelligence collective



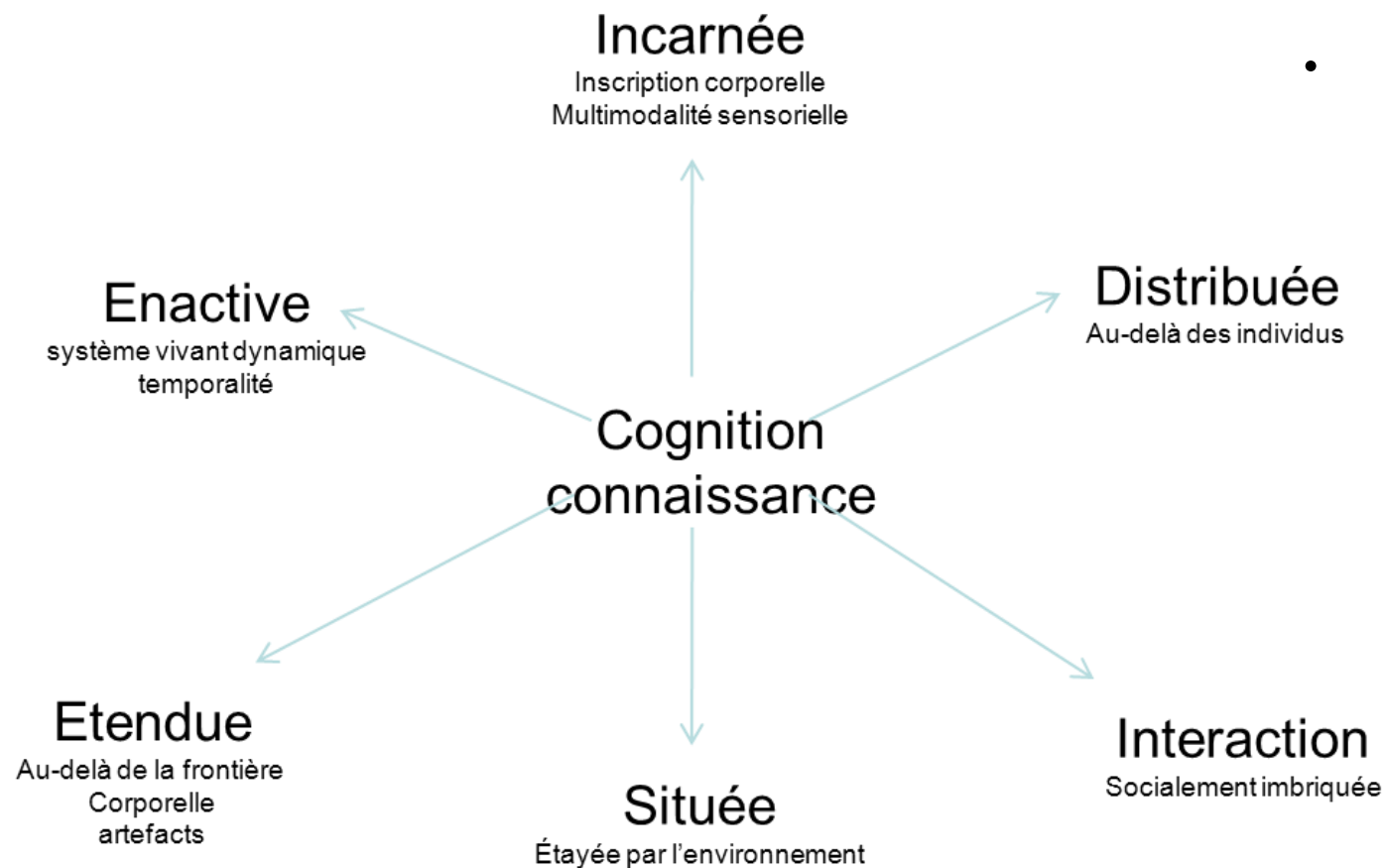
Les paradigmes alternatifs à la cognition
« computationnelle »

<http://pfleurance.hautetfort.com/archive/2011/04/25/des-mondes-bricoles.html>

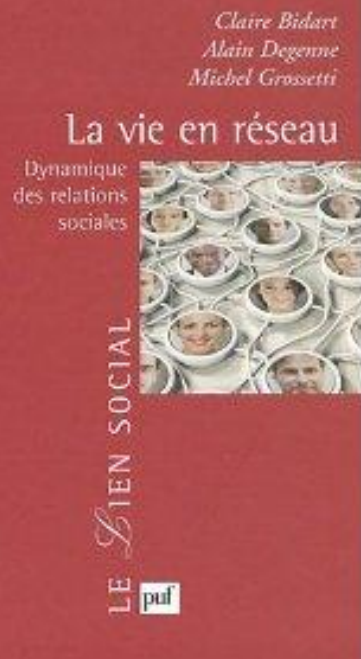
- C'est une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences.

- L'intelligence collective a donc les caractéristiques suivantes :

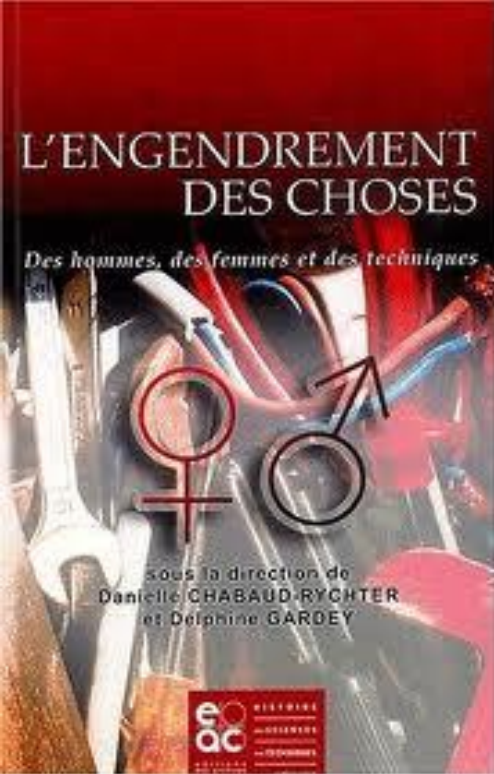
- décentralisation du savoir et des pouvoirs,
- autonomie des individus valorisés en tant que créateurs de sens,
- expansion d'un espace intersubjectif renormalisant des contraintes/normes économiques et étatiques, ...
- interactivité constante entre les individus et leur environnement (technique, économique, écologique...) dont les modifications sont perçues et contrôlées en temps réel,
- désagrégation des structures massives (« molaires ») au profit d'entités autonomes, petites et conviviales,
- émergence d'une nouvelle convivialité et d'une nouvelle éthique...



Manager le changement par l'émergence passe par la compréhension des réseaux qui portent les messages

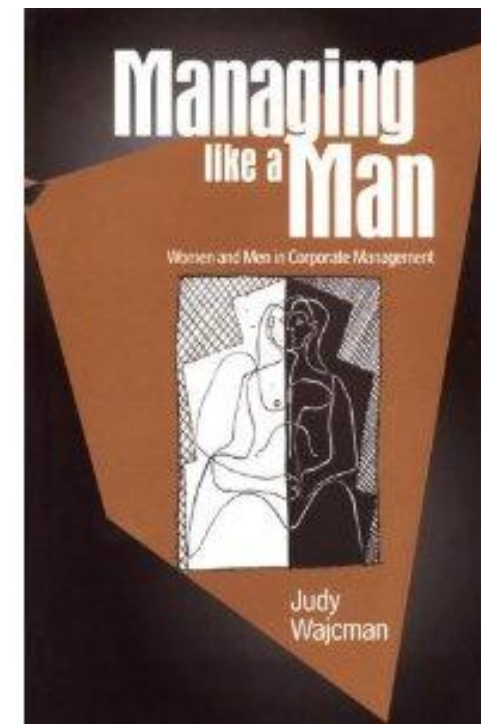


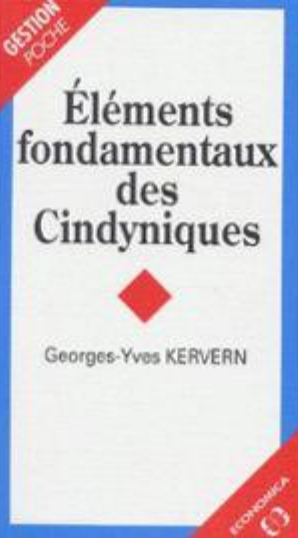
- En travaillant la structure des réseaux et les types de flux qu'ils portent, on peut modifier et accélérer les conditions d'émergence du changement.
 - une des ambitions de l'entreprise 2.0
- Les interactions engendrent la présence de « nœuds connecteurs ». Les connecteurs jouent un rôle clé dans la transmission des informations, ce qui a été avéré par différents exemples en sociologie (« point de basculement sociologique », « point critique sociodynamique » « tipping point »)
http://www.amazon.fr/gp/product/2130590640/ref=pe_98781_27800591_snp_dp
- Ce rôle de connecteur se caractérise par la notion de centralité : ex. des études sur les logs des emails pour reconstruire les « communautés de pratiques » à partir de cette notion de centralité (un nœud central est un point focal des trajets de transfert d'information) cf. Etude OMNAS citée et
<http://www.stanford.com/dept/soc/people/mgranovetter/document/s/granthreshold.pdf>



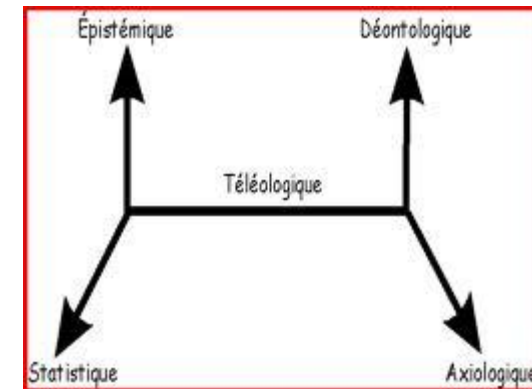
Un « management au féminin » ?

La contrainte qu'exercent les stéréotypes de sexe/genre sur les comportements professionnels ... pose l'hypothèse d'une transformation des pratiques professionnelles et des cultures de travail en relation avec le genre

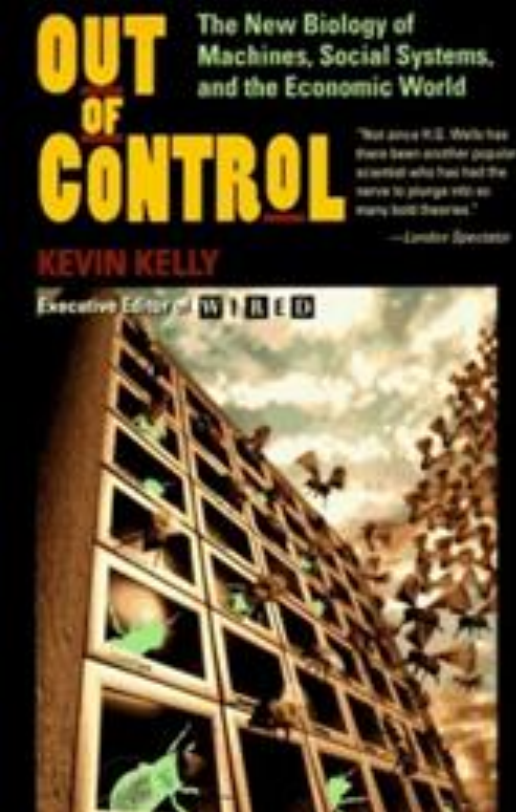




Le risque est irréductible à l'action dans les environnements instables (p 23 Rapport DTN)



- Dans une vision systémique et complexe (i.e. non fondée à priori sur l'erreur et/ou l'incompétence individuelle), la cindynique, ou science du risque, nous apporte une grille d'analyse que l'on peut utiliser pour déterminer les vulnérabilités d'une organisation face à son environnement (Kervern, 1991).
- L'axiomatique des cindyniques comprend une série d'axiomes spécifiques de l'approche du danger :
 - Axiome de relativité : la mesure d'un risque par un acteur est relative à la position de cet acteur dans un réseau, aux limites des réseaux, d'espace et de temps qu'il prend en considération dans l'acte de mesure du risque.
 - Axiome de conventionalité : la mesure du risque dépend des conventions passées entre les acteurs participant à la mesure.
 - Axiome de téléologie : le risque est fonction de l'explicitation des finalités.
 - Axiome d'ambiguïté : les mesures du risque sont sujettes à des ambiguïtés (sur les données, sur les modèles, sur les finalités, sur les règles du jeu entre acteurs, sur les systèmes de valeur entre acteurs).
 - Axiome de retour d'expérience : les accidents et incidents révèlent les ambiguïtés, le retour d'expérience réduit les ambiguïtés.
 - Axiome de crise : la crise détruit les réseaux. La gestion de crise va les reconstruire.
 - Axiome ago-antagoniste : toute action humaine a deux composantes : réductrice de danger et productrice de danger.
- Cette axiomatique conduit à construire l'hyperespace du danger comme produit de cinq espaces : épistémique (modèles), statistique (données), téléologique (finalités), déontologique (règles) et axiologique (valeurs).



L'étude des systèmes complexes apprend l'humilité : egoless manager

<http://www.kk.org/outofcontrol/contents.php>

- L'écologie des systèmes (biologiques, anthropologiques, ..) fait découvrir toutes les erreurs que nous faisons sans cesse lorsque nous essayons de « réparer » les écosystèmes ...
- C'est également vrai en matière de conduite du changement.
- Manager l'émergence consiste à vouloir prédire la météo à trois mois ... une gageure.
- <http://pfleurance.hautetfort.com/list/seminaire-6-le-manager-reflexif-et-l-usage-de-soi/egoless-manager-par-damien-joliot.html>
- <http://pfleurance.hautetfort.com/list/seminaire-3-le-manager-et-ses-responsabilites-en-action/le-management-agile.html>



Manager
dans la complexité

Effet de l'usage des dirigeants

Éditions de la Sorbonne

Jean-Louis Barsade
2012

La complexité dépend également de la culture de l'organisation, de ses valeurs

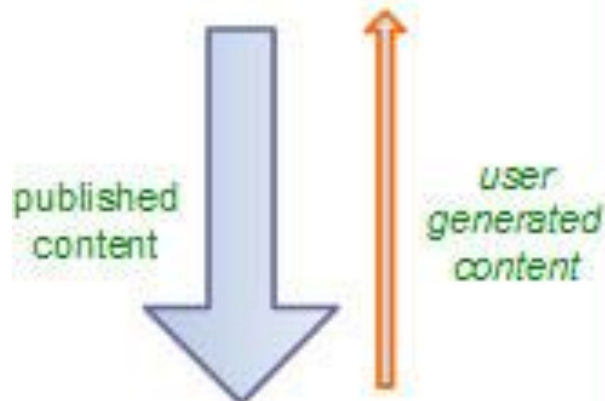


- Certaines organisations sont culturellement plus attachées que d'autres à la prise en compte « des autres » dans les décisions de l'organisation.
 - le respect des valeurs de l'organisation ne fait qu'ajouter à la complexité ambiante !
 - « les autres » sont les acteurs/collaborateurs mais également ce qui touche à l'écosystème de l'organisation à la réalité sociale dans laquelle elle évolue (parties prenantes).
- La culture d'entreprise peut susciter et nourrir l'envie de collaborer, d'échanger, de partager.
 - La pratique de la collaboration 2.0 - cf. « scrum » - redistribue les rôles et bouscule les responsabilités (les fameuses « fiches de postes » ou descriptions « missions et responsabilités »).
 - Les acteurs peuvent sentir leur légitimité menacée si leur travail se transforme en un flux de contributions dans des réseaux anonymes. L'entreprise 2.0 doit reconnaître et attribuer toutes les contributions, y compris les plus modestes.

Web 1.0

"the mostly read-only Web"

250,000 sites



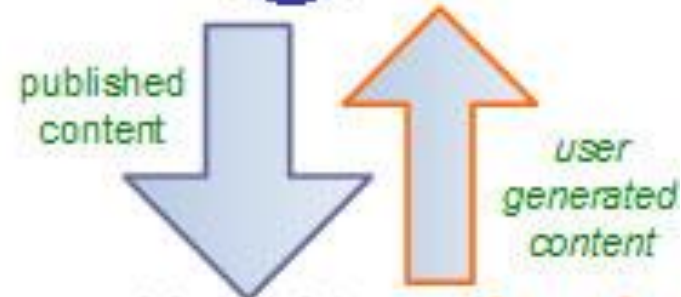
45 million global users

1996

Web 2.0

"the wildly read-write Web"

80,000,000 sites



1 billion+ global users

2006

Source L'@telier - 2010



L'organisation sportive 2.0 ?

- L'organisation sportive 2.0, c'est au niveau de l'organisation en interne, le dépassement des structures horizontales par un management de la connaissance optimisé qui remet la performance individuelle au centre de la création de « valeur »
 - casse les silos organisationnels
 - partage d'information facilité
 - collaboration accrue entre différents services
 - « proximité à distance » synchrone ou asynchrone
- L'organisation 2.0 apparaît comme une organisation ouverte , décloisonnée, en relation étroite avec ses parties prenantes.
 - recherche d'innovation constante
 - partage des moyens
 - Le partage d'une vision prend le dessus sur les procédures et les minorent
 - l'organisation comme réseau
- De nouveaux modèles économiques émergent qui préfigurent l'avènement d'organisations hybrides au service d'un développement global, mais surtout, en définitive, dont l'objectif n'est plus essentiellement la recherche du profit maximal mais plutôt de faire fructifier le capital humain (cf. Stiglitz - Sen)
 - les coopérations inter-organisations
 - une relation nouvelle avec les acteurs
 - l'organisation sociale (cf. économie sociale et solidaire, ...)
 - « les biens communs », un nouveau paradigme ?



La dynamique de l'action managériale conduit à une difficile perception/évaluation des choses