

Analyser l'activité du/de la DTN<sup>25</sup> des fédérations sportives pour concevoir dans et pour une organisation complexe

*Sylvie Pérez et Philippe Fleurance*

Direction des Politiques Sportives, Mission Expertise, « Etudes, Ingénierie et Innovation »  
Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP, Paris)  
sylvie.perez@insep.fr

Aujourd'hui en France, le Directeur Technique National n'est plus seulement 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, structurer et développer une organisation. Cette communication consiste à rendre compte de l'action « du/de la DTN » par le *process* de travail, c'est-à-dire l'agi en situation : Qu'est ce qui structure « l'action DTN » ? Comment le DTN arrive-t-il à articuler les différents aspects de sa mission - management stratégique des projets et des ressources humaines, financières, organisationnelles, etc. -, et à mener à bien la stratégie globale de sa fédération pour orienter au quotidien les actions individuelles et collectives ?... pour concevoir une formation innovante des « staffs DTN » au sein des fédérations sportives.

**Key words** : Complexité, Sport de haut niveau, Gouvernance, Conception en acte

## **LE/LA DTN : LE CHALLENGE DE L'ACTION DANS LES ENVIRONNEMENTS COMPLEXES**

Ce travail s'inscrit dans 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 distribués, des traitements synchrones et asynchrones, des incertitudes et au final, œuvre dans un contexte de décisions/actions multi acteurs, multidimensionnels, multicritères, multi échelles. L'action DTN se construit :

- dans un espace administratif et associatif en tension (agent d'état placé auprès d'une fédération sportive),
- dans de l'incertitude, de l'ambiguïté qui « obligent » les acteurs à « travailler à poser les bonnes questions »,
- dans les contraintes de l'action en temps réel, avec des ruptures et surprises qui posent la question du contrôle de la situation,
- dans le cadre de collectifs qui renvoient à la constitution *ad hoc* émergente d'un réseau d'acteurs.

Dans ce cadre, les conceptions du management stratégique conçoivent à la fois une rationalité procédurale, mais aussi une mise en acte d'interactions récursives entre réflexion et action au sein des différents niveaux d'organisation (Avenier, 2007).

## **LES OUTILS D'INTELLIGIBILITE DE L'ACTION « DTN »**

Nous avons balisé du point de vue des acteurs de la DTN leurs domaines d'activités : lieux et temps où s'actualisent les choix, les valeurs, les orientations de la DTN, déroulement des « situations de travail » en précisant les rôles, les activités, les outils, les résultats des actions. Deux types de données ont permis de documenter les actions telles qu'elles se déploient :

- des données de « structuration » : textes institutionnels, conventions d'objectifs des fédérations, documents DTN, publications, notes administratives,
- des données empiriques recueillies en situation réelle : traces d'activités, notes ethnographiques, entretiens et graphes d'activités.

L'ensemble des textes structurants le travail des DTN est le cadre qui permet leurs actions. Les DTN re-normalisent par leur travail ces éléments de structuration. Les ressources

---

<sup>25</sup> Nous parlerons i) du/le DTN pour parler de la personne étant entendu que pour simplifier nous parlons à la fois des hommes et des femmes DTN et ii) de la DTN pour parler de la Direction Technique Nationale comme organisation collective. L'expression « du DTN - de la DTN » envisage à la fois l'individu et le collectif de manière indifférenciée.

mobilisées dans l'action sont en même temps le résultat de l'action et la condition de celle-ci (Giddens, 1987).

### **LA DYNAMIQUE D'ACTION « DU DTN- DE LA DTN »**

Le sport de haut niveau est un agir de plus en plus interactif qui pose la question de la coordination des activités et interroge les conceptions individualistes de l'acteur social pour mettre en avant « l'intelligence collective ». Le rôle managérial du DTN consiste à comprendre, orienter et coordonner les divers acteurs de « la DTN » afin de les amener vers la résolution d'enjeux collectifs en prenant en compte ensemble les dimensions humaines, économiques, organisationnelles, technologiques, politiques et sociétales qui entourent les choix d'action (Fleurance et Pérez, 2009). Ce travail au sein de la DTN se caractérise par :

- un (des) porteur(s) de projets
- qui crée(ent) des dynamiques dans les communautés de pratique qu'il(s) constitue(ent)
- dans un environnement distribué et dans une dynamique d'échelle temporelle diversifiée
- avec des risques anticipés de chaque action
- dans une organisation qui apprend en faisant et fabrique des normativités intermédiaires
- pour anticiper l'avenir en gérant le quotidien.

L'essentiel de l'activité consiste en un travail de reliance qu'Engeström (2008) nomme « *knotworking* ».

### **VERS UNE INGENIERIE DE L'EXPERIENCE**

Les enjeux de conception associés à cette étude s'inscrivent dans une boucle longue. Il s'agit de prendre en compte les réalités sociales pour accompagner et renforcer l'efficacité « du DTN – de la DTN » ? Trois axes de travail sont proposés :

- Apprendre à travailler dans la complexité et l'incertitude tout en préservant les spécificités des situations professionnelles (Argyris et Schön, 1978 ; Schön, 1983 traduction 1994)
- Favoriser les interactions sociales dans les formations et former à des attitudes (Wenger, 1998)
- Proposer des dispositifs de formation souples et adaptés aux réalités professionnelles.

L'idée de dispositifs de formation basée sur la recherche/action/formation en partenariat pour les professions à pratique prudentielle (c'est-à-dire traitant à la fois de problèmes singuliers et complexes dans de fortes imprévisibilité) est avancée.

### **BIBLIOGRAPHIE**

- Argyris, C., & Schon, D. (1978) *Organisational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Avenier, M.J. (2007). *Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion*. XVIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Montréal.
- Engeström, Y. (2008). Quand le centre se dérobe : la notion de *knotworking* et ses promesses. *Sociologie du Travail*, 50(3), 303-330.
- Fleurance P. & Pérez, S. (2009). Manager en actes ? Réflexions sur le renouvellement de la gouvernance des organisations complexes à partir de l'observation des managers sportifs. *Synergie Monde*, 6, 111 – 12.
- Giddens, A. (1987). *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge, 1984; trad. *La constitution de la société*. Paris: PUF.
- Schön D., A. (1994), *Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Les éditions Logiques.
- Wenger E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.