

Les entretiens du réseau avec les étudiants ayant réalisé un doctorat sur les sports de nature

Nicolas LORGNIER

« Proposition d'un modèle conatif d'apprentissage organisationnel ; le cas des prestataires de tourisme et de loisirs sportifs de nature sur le territoire du littoral Côte d'Opale »

Soutenance doctorale en décembre 2008 sous la direction de J. Mikulovic et G. Bui-Xuan (composition du jury : E. Bayle (rapporteur), G. Bui-Xuan, J. Corneloup (rapporteur), J. Mikolovic, C. Sobry, G. Tribou.

Docteur de l'université du Littoral Côte d'Opale

1 – Quel était le projet de votre recherche (questionnement, hypothèse, phénomène, facteur déclenchant,...) ?

En décembre 2004, la DRDJS de Lille commande une « *Etude-diagnostic de l'impact socio-économique des sports de nature sur le littoral Côte d'Opale* ». Le laboratoire R.E.L.A.C.S (EA n°4110) est en charge de la mener. C'est pour moi le début d'une aventure qui me portera de projets en projets. Cette formidable expérience m'a permis de m'imprégner du sous-champ du tourisme et des loisirs sportifs de nature, de connaître les acteurs du territoire et, peut-être même, de les aider à se connaître.

Cette démarche active m'a obligé à avancer de manière itérative, guidé par un comité de pilotage et par les impératifs des contrats auxquels nous répondions. Ce faisant, mes recherches ont sûrement gagné « en réalisme et en enracinement » (Glaser & Strauss, 1967 ; Strauss & Corbin, 1990, 1994 ; Koenig ; 1993). Mais, il faut bien l'avouer, cette recherche multi-facettes m'a sûrement poussé à la dispersion. Aussi faut-il préciser que si ma réflexion sur un modèle conatif d'apprentissage organisationnel avait émergé dès les premiers travaux, ce n'est qu'en 2007 que j'ai réussi à dégager une première ébauche de modèle. Cette thèse est donc posée à posteriori. Elle résulte de cheminements théoriques et empiriques qui ne se sont rencontrés que tardivement.

Dans ce travail de recherche, je pose l'idée selon laquelle, pour se développer, voire pour survivre, dans un environnement de plus en plus complexe, les prestataires de tourisme et de loisirs sportifs de nature sont amenés à faire évoluer leurs stratégies. Cette évolution suit un procès d'apprentissage organisationnel composé de cinq étapes. Chacune d'entre elles est orientée par le sens que l'acteur donne à son action. Les comportements et les structurations observables à chaque étape peuvent varier mais répondent à une même inclination à agir (ou conation). J'appelle ce procès : « curriculum conatif » (Bui-Xuân, 1993, 1999) de maturation organisationnelle du prestataire. Je pose alors 5 hypothèses de recherche :

- Hypothèse 1 : un premier niveau d'organisation correspond à une action collective guidée par la structuration du prestataire (association, entreprise privée commerciale ou établissement public). Pour ce faire, l'action d'un acteur « charismatique » prédomine.
- Hypothèse 2 : un deuxième niveau d'action est orienté vers une amélioration de la fonctionnalité. Il s'agit d'augmenter le domaine des possibles dans la structure existante. On cherche à développer des routines (de fonctionnement) de plus en plus performantes. Pour cela, la recherche de solutions se fait en interne (bricolage).
- Hypothèse 3 : un troisième niveau d'action est orienté sur la recherche d'informations pertinentes hors de l'organisation (documentation, formations, etc.) et l'application de modèles théoriques à l'organisation.
- Hypothèse 4 : un quatrième niveau est orienté sur l'adaptation au contexte. L'action est guidée par l'environnement. L'expertise de l'ensemble des ressources humaines est prononcée. Elle repose sur une capacité à conceptualiser des problèmes posés et à y répondre avec des outils appropriés.
- Hypothèse 5 : un cinquième niveau est orienté vers l'innovation. Les acteurs sont experts et se coordonnent avec efficacité pour répondre aux contraintes de l'environnement. Leur démarche est pionnière et leur questionnement est orienté en permanence sur le développement de réponses nouvelles.

2 – Quel cadre théorique avez-vous utilisé ? Avez-vous sollicité des ressources scientifiques et documentaires particulières ?

Ce travail se veut une exploration mixte (je reviendrais sur ce point dans la partie suivante) et repose sur un cadre théorique singulier. En effet, mon approche conative de l'organisation est principalement influencée par le concept de *conatus* spinoziste et la pédagogie conative de Bui-Xuan (d'une part), et les théories de l'organisation de Mintzberg et Greiner (de l'autre).

Je reconnais que ce cadre théorique est pour le moins atypique et la réflexion peut sembler chaotique. C'est pourquoi j'ai décidé de débattre de mon positionnement dans le cadre d'une philosophie de la complexité, inclusive et particulièrement propice à une recherche constructiviste.

3 – Sur un plan méthodologique, quelle démarche de recherche avez-vous développé ?

Intérêt et limite ?

L'investigation repose sur une exploration hybride puisqu'elle regroupe une « triangulation de théories » (Denzin, 1978) et une exploration empirique. En d'autres termes, elle « consiste à procéder par allers-retours entre des observations de terrain et des connaissances théoriques tout au long de la recherche » (Charreire & Durieux, 1999, 69). Si un tel *design* ne possède pas la robustesse d'une étude test, il favorise en contrepartie un « réalisme fort » (Koenig, 1993) de la théorie, une production de construits théoriques fortement « enracinés » (Glaser & Strauss, 1967 ; Strauss & Corbin, 1990, 1994) dans les faits considérés. Il est donc particulièrement adapté pour la construction d'une approche nouvelle, dans un champ peu étudié.

4 – Pouvez-vous situer votre recherche dans le champ scientifique des sports de nature ?

Quel est son apport ? Ses avancées ? Son positionnement ?

Peu de modélisations organisationnelles sont appliquées au champ des sports de nature. Dans ce champ, seul Bouahouala (1999, 2008) propose une approche compréhensive des organisations sportives de nature. Ses travaux se limitent toutefois à l'étude des entreprises commerciales. De plus, son approche socio-économique laisse peu de places aux travaux de Greiner and Mintzberg, deux piliers majeurs de notre modélisation.

5 – Quelle connaissance apportez-vous concernant votre objet d'étude ?

Je pense être le premier chercheur français à proposer une lecture évolutionniste de l'organisation sportive. Je pense également être le premier à essayer de dépasser une approche cognitive de l'organisation sportive en proposant une approche conative.

6 – Peut-on entrevoir des applications pratiques à votre recherche pour des experts, des professionnels des collectivités territoriales... ?

Il semble prématuré d'envisager des recommandations (au préalable, des études test s'imposent). Toutefois, notre analyse nous amène à penser que le manager (ou un intervenant extérieur) doit favoriser des modes actions allant dans le sens des conations de l'organisation. Quelques idées d'action sont rassemblées dans le tableau suivant.

Recommandations aux managers inspirées d'une approche conative de l'organisation

Etape / Crise	Aide / accompagnement / formations privilégiées
Etape STRUCTURELLE	Formation type « Kit de survie » (ex: financement, réglementation, voire gestion, comptabilité)
Crise du leadership Etape FONCTIONNELLE	Ateliers de travail Résolution de Problèmes Opérationnels (expertise de terrain)
Crise de la compétence Etape TECHNIQUE	Formation spécialisée: dans spécialité sportive, en gestion (gestion de portefeuille, des ressources humaines), comptabilité ou autres besoins identifiés par les prestataires et/ou Outsourcing
Crise de confiance Etape CONTEXTUELLE	Séminaire thématique d'échange / débat
Crise de la synergie EXPERTISE / INNOV. Crise de l'innovation Crise du networking	Aide individualisée en « <i>creative problem solving</i> » (exercices de Créativité et stratégies de Team-Building) Promotion de Réseaux Nat. ou Internat. de TLSN

7 – Quelle suite comptez-vous donner à votre recherche ?

Excellente question ! L'avenir d'un jeune dépend toujours des opportunités qui se présentent à lui et mon parcours d'après thèse est quelque peu atypique.

J'ai privilégié la recherche d'emploi à l'écriture d'articles pour l'instant. Je dois donc continuer à publier et voir si cette approche de l'organisation intéresse mes pairs. Je viens d'être engagé par une université américaine (Canisius College, Buffalo, NY) et je travaille maintenant avec une petite équipe pour laquelle le leadership et l'éthique occupent une place importante. J'espère que mes idées trouveront leurs places dans les problématiques de recherche de l'équipe. Si tel est le cas, je pense que j'utiliserais ma grille de lecture pour tester d'autres entreprises sportives et de tourisme, américaines, canadiennes, françaises et/ou autres. Cette étape sera importante pour juger de la robustesse et de la transférabilité de mes hypothèses.

Si quelqu'un veut réagir à cet entretien, voici mes coordonnées :

Nicolas G.A. Lorgnier, PhD, Assistant professor, Master of Sport Administration
Horan O'Donnell - 001D, Canisius College, 2001 Main Street,, Buffalo, NY 14208-1098
Phone: 716-888-3733 ; lorgnier@canisius.edu