



**HAL**  
open science

## Sens, sensibilité et compétence.

Michel Récopé

► **To cite this version:**

Michel Récopé. Sens, sensibilité et compétence.. P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds). Management des Situations Extrêmes: des expéditions polaires aux organisations orientées exploration, Londres: ISTE Editions, pp.217-230, 2019. hal-02330307

**HAL Id: hal-02330307**

**<https://hal.science/hal-02330307v1>**

Submitted on 23 Oct 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

## Sens, sensibilité et compétence

Michel Récopé, Université Clermont Auvergne, laboratoire ACTé, F-63000 CLERMONT-FERRAND, France.

michel.recope@uca.fr

La construction du sens par les acteurs en situation est essentielle pour la performance d'un projet en milieu extrême (Lièvre, 2016). Il est nécessaire, pour aborder avec rigueur cette question du sens, de préciser plusieurs points :

- Il sera ici question du sens tel qu'il s'exprime en acte, pas du sens d'un texte par exemple, tel que l'envisagent les linguistes.
- Les analyses qui suivent résultent d'études nécessitant une longue immersion pour appréhender l'activité humaine. Le terrain de prédilection est le volley-ball, un sport très normalisé, qui a été mis en perspective avec le terrain des expéditions polaires, une pratique de pleine nature plus libre.
- Les résultats convergents de ces études, conduites depuis les années 1990 (Récopé, 1997 ; Récopé et al., 2006), ont suscité l'adoption progressive d'une phénoménologie de l'activité selon une position énaactive actualisée, composite et radicale (Récopé et al., 2014). Celle-ci repose sur les prolongements récents des travaux de Varela, Canguilhem, Merleau-Ponty et Vergnaud notamment, et par nos propres hypothèses sur la *sensibilité* à (Récopé, Fache et Fiard, 2011).
- Cette position souligne l'importance de la dimension sensible du sens et la nécessité d'appréhender aussi finement que possible la rationalité pratique des acteurs. Notre approche est dispositionnelle, c'est-à-dire qu'elle pose que les acteurs ont incorporé des penchants ou des inclinations qui jouent comme matrice les conduisant à sentir, apprécier, percevoir, agir de manière régulière, relativement stable, dans un ensemble particulier de contextes (Bourdieu, 1998, 2002).
- Pour bien comprendre le sens, il y a lieu de le distinguer et de le relier à la signification ainsi qu'à l'information. Il est nécessaire de rompre avec le 'sens commun'. Pour nous, le sens (*sense*) est relatif à l'activité, il est à comprendre comme l'instance qui donne à l'activité sa direction ou son orientation ; la signification (*meaning*) correspond à la manière dont le monde se présente à l'acteur, elle renvoie au réel de l'acteur, c'est-à-dire à ce qui est rempli d'un contenu

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

sémantique significatif pour lui au moment considéré (le phénomène, l'apparaissant, très largement implicite et incarné) ; l'information est relationnelle, elle n'existe pas indépendamment de l'acteur, elle n'est pas dans l'environnement, elle n'est pas non plus à confondre avec une instruction ni une indication qui seraient données de l'extérieur à l'acteur. **L'information est dépendante de préoccupations pratiques**, elle correspond à tout ce qui, pour le sujet, constitue un indice susceptible de réduire les incertitudes qui pèsent sur le résultat de **son** action. L'information correspond à tous les indices, repères et signes qui, du point de vue de l'acteur, sont susceptibles de l'aider à diminuer les risques d'échec de son action et réciproquement d'en augmenter les chances de succès.

- Pour avancer vraiment sur cette question, il sera indispensable d'envisager à terme les processus (disons « dialectiques ») qui relient et qui construisent sens et signification. Après l'archéologie visant à savoir « qui de l'œuf ou la poule est premier ? », il faudra envisager « qui du sens ou de la signification est premier dans l'activité ? » En d'autres mots, le sens détermine-t-il toutes les significations élémentaires, ou bien le sens constitue-t-il une véritable émergence, c'est-à-dire une propriété radicalement nouvelle surgissant d'une configuration de significations élémentaires ? Nous ne ferons qu'alerter sur la nécessité d'accomplir cette tâche redoutablement ambitieuse que nous n'aborderons pas ici.

### **Normes, actions, et activité cognitive**

Varela (1996) propose l'énaction comme une alternative aux sciences cognitives encore dominantes. Le critère traditionnel d'évaluation de l'activité cognitive est la représentation plus ou moins adéquate d'un monde extérieur prédéterminé or, pour lui, « la plus importante faculté de toute cognition vivante est précisément, dans une large mesure, de poser les questions pertinentes qui surgissent à chaque moment de notre vie. Elles ne sont pas prédéfinies mais énoncées, on les fait-émerger sur un arrière-plan, et les critères de pertinence sont dictés par notre sens commun, d'une manière toujours contextuelle » (p. 91). L'ontologie est relationnelle, elle postule le fait originaire de la liaison sensible et première de l'individu au monde et l'hypothèse d'un couplage individu-environnement adossé à l'histoire des actions qu'accomplit un être (Varela, Thompson et Rosch, 1993). Les prolongements récents de l'énaction valorisent l'existence des normes d'activité : l'agent est un centre de perspective et d'activité qui produit et maintient sa propre identité par ses

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

interactions. Il en résulte que « seule une petite partie des dynamiques environnementales prend le statut de perturbation au sein du domaine de pertinence propre à tel organisme. Toutes les autres interactions envisageables échappent à ses possibilités d'expérience. [...] Posséder un monde signifie d'abord et avant tout avoir affaire à des valeurs produites au sein du processus par lequel l'organisme affirme son identité » (Weber et Varela 2002, 118). Ainsi, [l'agent assure à son profit une modulation normative des interactions environnementales, c'est-à-dire une régulation normative du couplage](#) (Di Paolo, 2005). Ceci rejoint la philosophie de la vie et des normes de Canguilhem : pour comprendre les vivants, il faut étudier leurs allures de vie, c'est-à-dire des manières de vivre concrètes orientées par des normes d'activité incorporées qui réfèrent à un monde de valeurs (Canguilhem, 1966 ; Schwartz, 2011). Les normes d'activité permettent de penser l'organisme comme une unité cohésive et projective agissant selon certaines dispositions pratiques typiques, en vertu de sa capacité de s'orienter positivement ou négativement vers certains objets (Visetti et Rosenthal, 2006). Ces objets (qui peuvent être matériel, une personne, un événement, un idéal) sont connus du vivant par leur valeur pour lui : « sous quelque forme implicite ou explicite que ce soit, des normes réfèrent le réel à des valeurs, expriment des discriminations de qualités conformément à l'opposition polaire d'un positif et d'un négatif » (Canguilhem, 2007, p. 178). Les normes déterminent donc notre sensibilité, c'est-à-dire notre manière de nous orienter et d'interagir avec les objets, événements ou personnes (Varela et al., 1993). Ainsi, tout vivant « ne répond aux sollicitations du monde extérieur qu'en fonction des normes propres de [son] organisme. Le milieu, comme ensemble de ce à quoi l'organisme sera sensible est donc constitué par l'organisme, sans que, bien entendu, cette constitution repose sur une faculté distincte des actes par lesquels le vivant agit au sein de ce milieu » (Barbaras, 2003, p. 143). C'est pourquoi la définition éactive de la cognition et du vivre se focalise sur leur caractère relationnel normatif et pragmatique. Les actions concrétisent la régulation normative car ces « interactions ont une pertinence pour -et des conséquences sur- l'identité unitaire [...] qui est la source des valeurs informationnelles, intentionnelles ou sémantiques » (Varela, 2010, p. 52). On ne peut comprendre l'action d'un vivant sans faire appel à ses normes propres, car elles seules permettent de rendre compte de ses comportements privilégiés dans des situations analogues (Canguilhem, 1952). Varela (1989) propose similairement la notion de « comportement propre » pour désigner de tels

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

comportements qui présentent les propriétés suivantes : ils relèvent d'un état global observable d'un agent ; ils expriment la cohérence et la régularité de ses opérations ; ils sont inséparables de son histoire de couplage.

### **Signification ou sens ?**

Ces allures de vie ou comportements propres assurent, dans et par les interactions qu'ils norment, le processus de *sensemaking* (Di Paolo et Thompson, 2014), c'est-à-dire l'instauration permanente d'une signification qui n'est pas seulement sémantique, car elle est indissociable d'une valeur adaptative ou de la valence positive ou négative qu'elle prend pour l'acteur<sup>1</sup>. Ceci est compatible avec le *sensemaking* de Weick (1995, 2001) renvoyant à ce qui, de l'ordre de l'enquête, assure la signification personnelle des informations et des situations.

L'usage du terme sens (*sense*) nous paraît, ici comme ailleurs, ambigu et source de confusion, puisqu'il désigne en réalité une signification évaluée (*meaning with value*). Mais il est révélateur d'un air du temps (d'un sens commun) qui valorise la sphère du *sens* sans rigueur d'usage, en lieu et place de *signification* ; en voici quelques exemples d'expressions assortis de nos commentaires :

- ça fait sens ; ça va dans le bon sens ; ça a du sens ; c'est signifiant : renvoient à une signification-jugement d'appréciation positive (valence positive).
- ça ne fait pas sens ; c'est insensé ; ça n'a pas de sens ; c'est un non-sens ; ça n'a aucun sens ; c'est vide de sens : renvoient à une signification-jugement d'appréciation négative (valence négative).
- c'est significatif : renvoie à une signification-jugement d'appréciation de quelque chose d'important, de pertinent, qui fait référence.
- donner du sens (à son action, à son apprentissage, etc.) ; ça prend sens : laisse penser que quelque chose n'avait pas initialement de signification (donc en était vide), ce qui est littéralement impossible.
- (évocation d'une) perte de sens : renvoie à une signification-jugement d'appréciation négative liée à une dégradation ressentie (valence négative).

Venons-en à un exemple plus problématique :

- (quelqu'un en) quête de sens : renvoie à quelqu'un qui cherche sa voie, une direction satisfaisant la réalisation de soi, donc à quelqu'un cherchant à satisfaire son

---

<sup>1</sup> Cette proposition n'est pas nouvelle. À notre connaissance, on la trouve déjà chez Revault d'Allonnes dès 1920, puis chez Canguilhem, Dewey, Gibson, Merleau-Ponty, Lazarus, entre autres.

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

identité, ce qui traduit en réalité une identité (voir plus haut) personnelle en souffrance.

Ces considérations aboutissent à distinguer :

- ce qui est signification valorisée (toujours présente dans notre réel, témoignant de l'existence de catégories cognitives œuvrant en assurant des relations de référence, de différence, d'équivalence, d'inférence, de valence) ;
- et ce qui est et fait sens (nécessairement toujours à l'œuvre dans notre activité, témoignant de notre identité, de nos normes, de nos allures de vie ou comportements propres).

### **Proposition pour un « bon sens »**

Notre position énaïve considère que l'activité humaine est objet-orientée (*object-orientedness*). Elle participe du développement du cadre heuristique initié par Leontiev, visant à ce que certains concepts soient reformulés ou abandonnés, et que de nouveaux concepts soient introduits. Il s'agit d'appréhender l'objet qui oriente, structure et motive l'activité des sujets individuels au sein d'une relation de nature passionnelle ou désirante (Kaptelinin, 2005).

Notre proposition est issue d'études de l'activité conduites selon une perspective ethnographique et une éthologie phénoménologique (Thinès, 1980) centrée sur la description et la comparaison des actes d'agents évoluant dans un domaine de pratique socioculturelle (le volley-ball et les expéditions polaires en particulier). Le repérage et la confrontation de trois types de régularités (comportementales ; circonstancielles ; issues des ressentis exprimés lors d'entretiens) concluent à l'existence de diverses populations d'agents composées de membres présentant un comportement propre similaire. L'objet central, assurant le caractère global (« une description globale resserre tous les phénomènes autour d'un centre unique », Foucault, 1969, p. 19) de l'activité, sous-jacent à la cohérence et à la régularité des actes de chaque population a été identifié.

<p>Pour le volley-ball, dix populations différentes (P1 à P10) ont été repérées selon la déclinaison (<i>Jouer au volley-ball, c'est avant tout...</i>) → Spécification de l'objet central/global de l'activité :</p>
---

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

P 1 : (...*tout faire défensivement pour que le ballon ne tombe pas au sol de mon demi-terrain*). → La rupture de l'échange à son profit

P 2 : (... *bien assumer les fonctions qu'on m'a confiées*) → Les rôles au sein de l'équipe

P 3 : (...*passer un bon moment*) → Un contexte prétexte de jeu-amusement

P 4 : (...*intervenir lorsque le ballon passe à ma proximité*) → La proximité du ballon

P 5 : (...*ne pas contribuer à des rapports humains de domination*) → Le rejet de l'opposition

P 6 : (...*me donner à fond si le match en vaut la peine*) → L'enjeu du match

P 7 : (...*affirmer ma virilité*) → La percussive du ballon

P 8 : (...*vérifier la considération que me porte X*) → Le regard d'une personne référente

P 9 : (...*ne pas me faire mal en jouant le ballon*) → La douleur lors du contact du ballon

P 10 : (...*ne pas me montrer faible aux yeux des autres*) → La peur du ridicule

Il faut noter que la plupart de ces objets d'activité, et les préoccupations pratiques qu'ils sous-tendent, sont à l'œuvre chez les pratiquants, mais plus ou moins selon les populations. Chaque population est ci-dessus caractérisée par l'objet qui lui importe le plus et le plus souvent.

Pour les expéditions polaires, quatre populations différentes (P1 à P4), sans doute composées de sous-populations, ont été repérées (Lièvre, Récopé et Rix, 2003) selon la déclinaison (*Participer à une expédition polaire, c'est avant tout...*) → Spécification de l'objet central/global de l'activité :

P 1 : (...*ressentir le plaisir du ski et de la glisse*) → La sensation de glisse

P 2 : (...*assouvir ma passion par la science*) → L'étude du milieu polaire

P 3 : (...*explorer et découvrir le milieu polaire*) → La beauté du site

P 4 : (...*réaliser un exploit sportif en pleine nature*) → La vitesse de progression

### **Sensibilité à et rationalité pratique**

Conformément à notre position théorique, cet objet central/global de l'activité a été interprété en tant qu'objet de la *sensibilité à*, celui qui fonde, au moment considéré de l'histoire de l'agent, son identité, sa rationalité sensible. Celle-

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

ci instaure une rationalité pratique, déterminée par une **norme prévalente d'activité micro-identitaire** :

- **norme d'activité**, car c'est une valeur présentant trois caractéristiques discriminantes par rapport aux autres valeurs :

1) elle est **polémique**, en ce qu'elle comporte constitutivement son antivaieur, comme sa face inverse (Canguilhem, 1966). Ainsi, par la norme, « toute préférence d'un ordre s'accompagne, le plus souvent implicitement, de l'aversion de l'ordre inverse possible. Le différent du préférable, dans un domaine donné, n'est pas l'indifférent, mais le repoussant, ou plus exactement le repoussé » ; « sous quelque forme implicite ou explicite que ce soit, des normes réfèrent le réel à des valeurs, expriment des discriminations de qualités conformément à l'opposition polaire d'un positif et d'un négatif » (Ibid.) ;

2) elle est **praxique**, en ce qu'elle s'exprime en acte, et pas seulement en jugements d'appréciation. « La norme fixe un cadre à l'agir » (Durrive, 2010), elle est opératoire : « les normes n'ont pas de réalité en dehors de l'action concrète à travers laquelle elles s'effectuent » (Macherey, 1998).

3) enfin, elle est **impérative**, en ce qu'elle s'impose spontanément à l'agent qui l'a incorporée en exigeant de lui ce qu'il y a lieu de faire. Selon Canguilhem, elle impose son exigence à une existence ; elle fixe un usage et détermine une référence (1966). Ainsi, « les valeurs peuvent n'impliquer que des appréciations, tandis que les normes impliquent des impératifs » (Livet, 2006). Cette propriété les range dans les dispositions à agir invoquées par la théorie dispositionnelle de l'action de Bourdieu (2002). S'intéressant à décrire et à comprendre la régularité et la rationalité immanentes de nos pratiques sans recourir à un modèle intellectualiste ni à une interprétation mécaniste, cet auteur souligne que nous sommes littéralement possédés par ces dispositions : elles nous poussent, elles nous déterminent à agir conformément à elles, elles sont plus fortes que nous.

- **prévalente** parce que cette valeur particulière tend à s'imposer habituellement (tendanciellement, régulièrement) comme plus importante que les autres valeurs impliquées dans/par l'activité de l'agent au sein du domaine de pratique socioculturelle considéré. Elle réfère à ce qui est identitairement vital/crucial pour



Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

l'individu dans ce domaine, c'est-à-dire à ce qui lui importe le plus *in situ* et pour lequel il s'emporte (se mobilise). « L'importance, c'est au fond une notion subjective en ce sens qu'elle inclut une référence à la vie de l'être vivant, considéré comme apte à qualifier cette même vie selon ce qui la favorise ou l'entrave » (Canguilhem, 2007, p. 83).

- **micro-identitaire** parce que tout humain, en tant qu'être pluriel, est une constellation singulière d'expériences socialisatrices (Lahire, 1998), une configuration complexe et évolutive de micro-identités. Selon Varela (2010), chacune d'entre elles renvoie à un micro-monde, un petit domaine localisé (ici, comme nous l'avons indiqué, un domaine particulier de pratique socioculturelle).

En vertu de la norme prévalente d'activité micro-identitaire par laquelle elle s'exprime, **la sensibilité à est le sens de l'activité, sens conçu comme direction ou orientation de l'activité. Elle a un statut structurant de la rationalité pratique, en tant qu'orientation d'ensemble dirigeant l'activité et l'expérience et les organisant à partir de la valeur directrice instaurée par la norme prévalente.** Cette orientation est un mouvement de la conscience qui se réalise, une direction de la conscience, plutôt que la conscience d'une direction (Burloud, 1938). Elle instaure l'identité et la perspective de l'agent, sa cohérence propre et son monde propre, et détermine par là même les conditions de sa viabilité, de sa satisfaction micro-identitaire. La *sensibilité à* contraint (ouvre et clôt) les possibilités d'action, de signification et d'apprentissage au sein du domaine de pratique considéré ; elle contraint le domaine des interactions normatives de l'individu.

Cette proposition rejoint partiellement celle de Leontiev (1978) à propos d'une « hiérarchie des motifs/mobiles » (p. 123) qui détermine leur importance relative pour un individu. En cas de conflit, la hiérarchie des motifs est responsable de l'actualisation du motif/mobile qui devrait prévaloir (*which motive should prevail*). Selon Leontiev, les motifs plus importants, ayant un rang plus élevé dans la hiérarchie, déterminent toujours le cours des activités, ce qu'interroge Kaptelinin de manière critique (2005). Nos observations confirment que le *toujours* n'est pas vérifié, mais que **la norme prévalente dirige et oriente tendanciellement la rationalité pratique, ainsi que l'envisage la position dispositionnelle.** Deux points soulignés par cette approche ont échappé à Leontiev. D'abord, Bourdieu (1998) signale qu'avoir une disposition, c'est seulement être enclin à agir régulièrement de telle ou telle

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

manière, dans telles ou telles circonstances. Ceci n'implique donc pas qu'une disposition soit systématiquement actualisée ; elle ne peut servir de fondement à aucune prévision catégorique. En effet, dans des circonstances pourtant appropriées, il se peut que l'agent n'agisse pas conformément à la disposition qu'on lui a attribuée. Les dispositions sont des propriétés relationnelles qui « ont l'étrange propriété de tolérer les contre-exemples » (Ibid., p. 60). Ensuite, il souligne la généralité qui caractérise les dispositions, en tant qu'elles déterminent une infinité d'actualisations possibles ; elles dirigent ou orientent l'action, mais n'assurent pas la programmation intégrale de son cours, celle-ci étant sujette à une dynamique de contextualisation (certains diraient que le cours d'action est situé). Les modèles contemporains de l'action établissent que son initiation, loin d'apparaître comme une représentation complète et déterministe de la totalité de l'action, fournit un cadre nécessitant des complémentations et des actualisations qui surgissent dans le flux temporel de l'action (Livet, 1997). Berthoz (1997) confirme ce caractère dynamique, flexible et adaptable, déjà souligné par Bernstein (1967) qui affirmait qu'un mode invariant d'organisation de l'action n'est pas incompatible avec une modulation des conditions de sa réalisation, en raison d'une prise en compte des éléments de variabilité du contexte.

Ainsi, la *sensibilité à norme* et initie la rationalité pratique, mais ne détermine pas le cours de chaque action, qui doit être contextualisé en référence aux circonstances qui sont pertinentes *in situ* selon la perspective de l'agent.

#### **Sensibilité à et activité structurée**

La *sensibilité à* est structurante de l'activité parce qu'elle contraint l'inscription des actes, des décisions, des comportements et des ressentis dans la rationalité pratique qu'elle agence. Ceux-ci peuvent ainsi être appréhendés « dans une vision, jamais dans une division » Canguilhem, 2003, p. 14). Ils relèvent donc d'une organisation *structurée*, « par opposition à une simple combinaison d'éléments, un tout formé de phénomènes solidaires, tels que chacun dépend des autres et ne peut être ce qu'il est que dans et par sa relation avec eux » (Lalande, 1991, 1032). C'est la totalité indivisible qui réalise le rapport des parties entre elles comme parties, en sorte que hors du tout, il n'y a pas de parties (Canguilhem, 2007).

La structuration de la rationalité pratique par la <i>sensibilité à</i>
---

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

- Chaque population de volleyeurs est caractérisée de manière interdépendante par :
- son rapport au ballon et à ses déplacements
  - l'inconfort corporel qu'elle consent et l'énergie des déplacements pour jouer le ballon
  - ses interactions avec les partenaires
  - les risques qu'elle ressent durant le jeu
  - la nature des satisfactions ressenties
  - les conditions et modalités de ses interventions
  - la nature des anticipations auxquelles elle se livre

La structuration de la rationalité pratique par la *sensibilité à*  
Chaque population d'expéditeurs polaires est caractérisée de manière  
interdépendante par :

- sa préparation de l'expédition, les modalités de financement, l'itinéraire et le choix du matériel
- sa journée-type et ses choix de fin d'étape
- les risques ressentis, les circonstances agréables et celles qui s'avèrent pénibles

On peut par exemple détailler, pour les quatre populations :

Le choix de la « bonne » tente

P1 : ne pas se surcharger ; la légèreté de la tente est le critère principal

P2 : c'est la facilité de montage et d'utilisation qui prime

P3 : pour contribuer à un séjour agréable, la tente doit avoir de bonnes qualités thermiques et de confort

P4 : Rien ne doit ralentir la progression ; la tente doit se monter très rapidement

Le choix du « bon » poids d'une pulka chargée

P1 : le poids maximum est de 30 kg car au-delà on ne sent plus le plaisir de la glisse

P2 : le poids doit être équivalent à celui de l'expéditeur, soit à ce qu'un humain ordinaire peut tracter sans difficulté

P3 : pas de limite maximum car le poids élevé permet un séjour prolongé dans le milieu polaire

P4 : le poids limite la progression, il faut donc le réduire autant que possible et s'entraîner préalablement à tirer ce poids

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

Le choix de la stratégie alimentaire (Lièvre, Rix-Lièvre et Récopé, 2018)

P1 : pour lutter contre le poids porté, l'itinéraire est prévu selon les refuges pour favoriser de gros repas le soir et des rations légères et calorique entre les étapes

P2 : Un moment quotidien qui préserve les habitudes ; prise en charge collective du repas ou présence d'un coéquipier reconnu pour ses qualités de cuisinier

P3 : le plaisir de bien manger et la pause vers la mi-journée ou lorsqu'un site est admirable sont de mise. Est prévu environ 1kg de nourriture par jour

P4 : rapportée à l'intensité énergétique consentie : rations lyophilisées individualisées, à fort rendement calorique et faible poids

On constate donc que la *sensibilité à* instaure une référence prévalente de la *régulation normative des interactions* et fixe ainsi un objet central/global à satisfaire sous de multiples formes coordonnées. Elle instaure une dynamique de mobilisation par laquelle les conduites s'efforcent sélectivement d'atteindre cette satisfaction. Chaque population se mobilise en fonction de ce qui lui importe : les différentes ressources personnelles (attentionnelles, informationnelles, énergétiques, physiques, biomécaniques, affectives) sont disponibles (ou à disposition) par synergie (c'est-à-dire par rassemblement et complémentarité) et par focalisation (c'est-à-dire par concentration et convergence) ; les différents actes accomplis sont autant de moyens pour s'efforcer de répondre à la norme d'activité micro-identitaire.

### ***Sensibilité à et Compétence***

En quoi la sensibilité à et la rationalité pratique qu'elle instaure peuvent contribuer à l'efficacité ? C'est la question de la compétence qui est alors convoquée. Selon notre position, toute compétence est une signification valorisée. C'est une appréciation qui valorise et promeut un savoir-faire particulier identifié par une communauté de référence. Ce savoir-faire est considéré comme détenu par une personne ou un groupe dès lors qu'il est mis régulièrement en œuvre de manière efficace dans une classe de situations.

L'identification de la compétence peut s'opérer de manière plus ou moins univoque. Ceci nous conduit à souligner la différence entre le volley-ball et les expéditions polaires.

- Le volley-ball est un construit social institutionnalisé, il constitue une culture sportive spécifique (Darbon, 2002), une combinaison spécifique de comportements

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

et de systèmes de valeurs déterminées par un cadre réglementaire formalisé, à caractère normatif. Il constitue un champ d'actions encouragées (Reed et Bril, 1996) valorisant une relation globale/centrale d'opposition très spécifique. Nos analyses (Récopé et Fache, 2010) ont établi que cette relation conflictuelle porte sur l'enjeu de rupture de l'échange avec le collectif adverse, au plus tôt, sur chaque attaque. Cette relation qui fonde l'opposition a le statut de norme socioculturelle spécifiant clairement la performance et la compétence essentielle et contrôlant les conditions de leur évaluation. Il n'est pas étonnant que les membres de la population sensible à la rupture de l'échange à son profit soient les plus performants et les plus compétents (Récopé et al., à paraître) car, ayant incorporé cette norme, ils se mobilisent intensément pour la satisfaire. Leurs interactions leur permettent d'être mieux placés, plus tôt, sur plus de ballons, et donc, ils sont plus efficaces que les autres pratiquants, toutes choses égales par ailleurs, pour jouer de volée un ballon en déplacement aérien permanent durant l'ensemble de l'échange.

- Les expéditions polaires<sup>2</sup> sont des pratiques organisationnelles non soumises à une telle formalisation normative univoque. Il y a en conséquence une pluralité, voire une diversité conflictuelle, de critères d'appréciation de la performance et de la compétence, dont témoignent les quatre « *sensibilité à* » que nous avons identifiées. Il peut donc apparaître, y compris en situation, un grave désaccord sur la nature de la (des) compétence(s) attendue(s) et appréciée(s) chez les membres d'une même expédition (Récopé, Lièvre et Rix-Lièvre, 2010).

### **Quid des situations extrêmes selon cette approche ?**

Selon notre position, il ne peut exister de situation extrême en dehors de la sensibilité d'un acteur. Elle survient lorsqu'un enjeu extrêmement important est en jeu dans la situation, l'acteur étant extrêmement mobilisé pour conquérir cet enjeu. C'est la norme prévalente d'activité micro-identitaire qui fait apprécier une situation comme extrême lorsque la satisfaction de cet enjeu (vital, ou identitairement crucial) s'avère :

- hors d'atteinte ou extrêmement menacée par une forte probabilité de perte ayant une grande importance ;
- assurée ou en passe d'être assurée par un gain d'une grande importance alors que les probabilités de ce gain étaient faibles.

---

<sup>2</sup> Le pluriel est significatif...

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

Ainsi les situations extrêmes dépendent de la sensibilité à personnelle et sont des situations à fort enjeu identitaire, inhabituelle, risquée, dynamique, dont l'issue est incertaine. Elles sont senties *in situ*, *in vivo*, *in actu* et *in tempo*.

Barbaras, R. (2003). *Vie et intentionnalité*. Paris : Vrin

Bernstein, N. (1967). *The coordination and regulation of movements*. London: Pergamon Press.

Bourdieu, E. (1998). *Savoir faire. Contribution à une théorie dispositionnelle de l'action*. Paris : Editions du seuil.

Bourdieu, E (2002). Dispositions et action. In C. Chauviré et A. Ogien (Eds.), *La régularité. Habitude, disposition et savoir-faire dans l'explication de l'action*. Paris : EHESS.

Burloud, A. (1938). *Principes d'une psychologie des tendances*. Paris : Alcan.

Canguilhem, G. (1952/2003). *La connaissance de la vie*. Paris : Vrin.

Canguilhem, G. (1966/2007). *Le Normal et le Pathologique*. Paris : PUF.

Darbon, S. (2002). Pour une anthropologie des pratiques sportives. Propriétés formelles et rapport au corps dans le rugby à XV. *Techniques et culture*, 39, 1-27.

Di Paolo, E. A. (2005). Autopoiesis, adaptivity, teleology, agency. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 4, 429–452.

Di Paolo, E. A., Thompson, E., 2014. The Enactive Approach. In: Shapiro, L. (Ed.), *The Routledge Handbook of Embodied Cognition* (pp. 68–78). New-York: Routledge Press.

Durrive, L. (2010). L'activité humaine, à la fois intellectuelle et vitale. *Travail et Apprentissages*, 6, 25-45.

Foucault, M. (1969). *L'archéologie du savoir*. Paris : Gallimard.

Kaptelinin, V. (2005). The Object of Activity: Making sense on the sense-maker. *Mind, Culture, and Activity*, 12 (1), 4-18.

Lahire, B. (1998). *L'homme pluriel, les ressorts de l'action*. Paris : Nathan.

Lalande, A. (1991). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris : P.U.F.

Leontiev, A. N. (1978). *Activity, consciousness, and personality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Lièvre, P. (2016). Etat et développement d'un programme de recherche : *Management des Situations Extrêmes. Revue Française de Gestion*, 257, 79-94.

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

Lièvre, P., Récopé, M., Rix, G. (2003). Finalités des expéditeurs et principes d'organisation. In P. Lièvre (Ed.), *La Logistique des expéditions polaires à ski* (pp. 85-101). Paris : GNGL Productions.

Lièvre, P., Rix-Lièvre, G., Récopé, M. (2018). Concevoir une bonne alimentation: Les pratiques alimentaires des expéditeurs polaires. *Techniques & culture*, 69, 104-107.

Livet, P. (1997). Modèles de la motricité et théorie de l'action. In J.-L. Petit (Ed.), *Les neurosciences et la philosophie de l'action* (pp. 341-360). Paris : Vrin.

Macherey, P. (1998). Normes vitales et normes sociales. In *Actualité de Georges Canguilhem* (pp. 71-84). Paris : Les empêcheurs de penser en rond.

Récopé, M. (1997). Vers un constructivisme éactif. *Psychologie française* (« Piaget aujourd'hui »), 46, 1, 77-88.

Récopé, M., Fache, H. (2010). La sensibilité incorporée des volleyeurs les plus « actifs ». In A. Berthoz & B. Andrieu (Eds.), *Le corps en acte* (83-108). Nancy : PU de Nancy.

Récopé, M., Lièvre, P., Rix-Lièvre, G. (2010). The commitment of polar expedition members to a project: declared motivation or mobilization in situation? *Project Management Journal*, 41(3), 45-56.

Récopé, M., Fache, H., Fiard, J. (2011). Sensibilité, conceptualisation et totalité [activité-expérience-corps-monde], *Travail et Apprentissages*, 7, 11-32.

Récopé, M., Fache, H., Rix-Lièvre, G. (à paraître). La sensibilité, vecteur de l'expertise : le cas des joueurs de volley-ball. *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels*.

Récopé, M., Rix, G., Fache, H., Lièvre, P. (2006). Sensibilité et mobilisation : perspectives d'investigation du sens à l'œuvre en situation de pratique. *eJRIEPS*, 9, 51-66.

Récopé, M., Rix-Lièvre, G., Kellin, M., & Boyer, S. (2014). Une appropriation singulière par les STAPS des hypothèses de l'éaction. In M. Quidu (Ed.), *Les Sciences du sport en mouvement : tome II* (pp. 94-115). Paris : L'Harmattan.

Reed, E, Bril, B. (1996). The primacy of action in development. In M. L. Latash & M. T. Turvey (Eds.), *Dexterity and its development*. New-Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Revault d'Allonnes, G. (1920). Le mécanisme de la pensée : les schèmes mentaux. *Revue Philosophique*, XC, 161-202.

Récopé, M. (2019). Sens, sensibilité et compétence. In P. Lièvre, M. Aubry et G. Garel (Eds), *Management des Situations Extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration* (pp. 217-230). Londres : ISTE Editions.

Schwartz Y. (2011). Pourquoi le concept de corps-soi ? *Travail et Apprentissages*, 7, 148-182.

Thinès, G. (1980). *Phénoménologie et sciences du comportement*. Liège : Mardaga.

Varela, F. (1989). *Autonomie et connaissance*. Paris : Seuil.

Varela, F. (1996), *Invitation aux sciences cognitives*, Paris, Seuil.

Varela, F. (2010). *El fenomeno de la vida*. Santiago de Chile: J. C. Saez.

Varela, F., Thompson, E., Rosch, E. (1993). *L'inscription corporelle de l'esprit*. Paris : Seuil

Visetti, Y.-M., Rosenthal, V. (2006). Les contingences sensorimotrices de l'énaction. *Intellectica*, 1, 43, 105-116.

Weber, A., Varela, F. (2002). Life after Kant: Natural purposes and the autopoietic foundations of biological individuality. *Phenomenology and the Cognitive Sciences*, 1, 97-125.

Weick, K. E., 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, K.E., 2001. *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell publishing.