

# MANAGER DANS LA DIVERSITE

## Expérience du binôme DTN – DTN adjoint

### Ghani YALOUZ - Franck BOUCHETAL

#### (D1) Introduction

Il m'a été demandé de vous parler de la singularité du binôme Directeur Technique National / Directeur Technique National Adjoint que nous formons avec Ghani depuis plus de 5 ans successivement à la fédération de lutte puis d'athlétisme.



Au-delà de cette expérience de management partagé, je dois préciser que dans ces deux fédérations nous ne sommes pas seuls. Rien ne serait possible sans l'équipe de cadres experts, spécialistes des différentes disciplines qui nous entourent.

Avant de vous faire partager mes représentations sur :

- la complexité du contexte d'une fédération,
  - la singularité du binôme que je forme avec Ghani,
  - et notre management partagé du complexe,
- et en préambule, permettez-moi de vous confronter aux préjugés qui sont les miens sur ce sujet du management dans la diversité...

#### (D2) Mes préjugés – quelle diversité !

> Et tout d'abord de dire un mot sur ce concept de « **diversité** ».

Pour ma part, je ne parle pas de diversité. C'est un mot connoté qui a la couleur des préjugés et des non-dits.

Moi je parle de **différence**, et j'assume pleinement de faire face à ce mot, car nous sommes tous différents. Cela fonde notre **singularité**.

Ma différence vient de mon histoire génétique, biologique, affective, de mes cheminements sociaux, intellectuels, géographiques ou culturels...

**Au fond, la différence c'est d'être Autre, c'est d'Être nous même.**

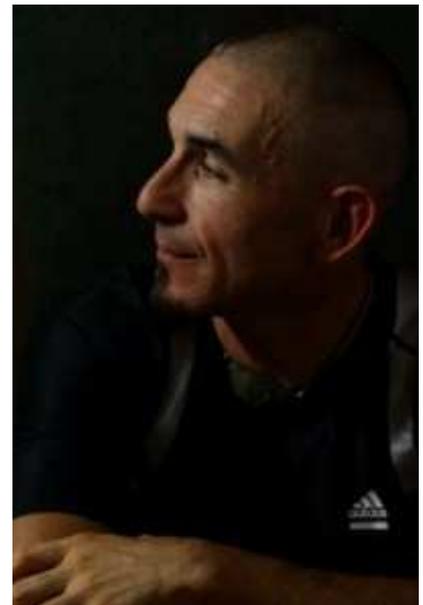
Ainsi vous comprendrez que pour moi, la **singularité** d'un athlète ou d'un cadre n'est pas sa culture, son sexe, sa sexualité, sa couleur ou son origine sociale ou ethnique... mais son Altérité.

Et je crois que cette singularité génère des **potentialités**, des **opportunités**...

Elle est la clef de la **créativité** du système et donc de sa **performance**.

> Aussi pour moi, il n'y a ni blanc, ni noir et le mélange des deux ne donne pas du gris mais toutes les couleurs de l'arc en ciel selon le contexte. Il faut donc gérer le contexte pour obtenir la couleur.

Dans la suite, j'illustrerai comment, **l'art de manager : est de choisir la personne qui créera une réponse singulière dans un contexte donné et lui donner l'environnement nécessaire à l'émergence de sa créativité.**



> C'est pourquoi le mot **intégration** me dérange également...

A mon sens, il ne faut pas intégrer la différence mais organiser le monde pour servir la singularité, de manière à faire émerger la créativité, l'excellence.

Par contre, il est indiscutable que toute **différence génère des non-dits**, des représentations, des préjugés, des à priori, qui eux, doivent être **pris en compte et intégrés**, au quotidien, dans le management...

#### (D3) Mes préjugés – quelle richesse !

> Un mot également sur ce lieu commun de « **richesse de la diversité** ».

Pour moi, il n'y a pas de « richesse » intrinsèque à la différence.

Ce n'est pas la singularité qui crée de la performance mais **l'interaction de ce qui est différent avec l'environnement.**

*En juin dernier, j'ai eut une relation très conflictuelle avec un athlète à propos de ses perspectives de carrière...*

*On ne peut pas parler d'une interaction positive dans la mesure où nous ne nous comprenions pas, nous ne parlions pas le même langage et en sommes pratiquement venu aux mains.*

*Pourtant avec le recul, il a fait changer ma vision et je sais qu'aujourd'hui il s'est pleinement engagé dans un projet de reconversion qu'il refusait d'envisager. Au final, nous avons tous les deux appris, nous avons progressé et « enrichi nos univers » dans cette interaction catastrophique*

> Ici, il me semble important de dire que nous sommes tous **étranger** quand nous arrivons dans un nouveau monde, un nouveau groupe, un nouveau système... Notre singularité nous exclu, nous met « en-dehors ».

*Lorsque je suis arrivé à la fédération de lutte, je me suis appuyé sur mon incompétence...  
J'avais en face de moi un univers d'experts (cadres, élus...) qui maîtrisaient pleinement leur monde et leurs savoirs faire.  
Des personnes brillantes qui ont fait la preuve de leur compétence en s'appuyant sur des années d'expérience.  
Positionné comme Directeur du Haut Niveau en Lutte, j'arrive en néophyte et c'est bien comme tel que Ghani me fait venir.  
Je suis le candide, le non initié qui ne parle pas la langue, ne comprend rien et pose les questions stupides que plus personne ne se pose, parce que c'est évident, que c'est comme ça, parce que ça marche...*

La différence donne un autre regard, un œil neuf qui provoque et perturbe, déstabilise et transforme... C'est cela qui va créer l'innovation, en changeant la perspective. Pour moi, il existe un **principe d'incompétence** de celui qui est Autre, de celui qui vient d'ailleurs : **l'étranger, le non initié, le singulier, a le pouvoir d'analyser le contexte avec d'autres représentations...**

> Comme je l'ai dit, pour moi la différence est source de créativité. Dans la suite, vous verrez comment pour moi, manager, gérer, prendre en compte... c'est reconnaître et mobiliser les singularités des athlètes ou des cadres dans un projet commun...

En tant que Directeur Technique National, le projet de haut niveau est à la fois notre **légitimité** et notre **activité**. Il est le sens de notre présence dans le système, ce pourquoi nous sommes nommés.

Pourtant pour moi, ce projet est surtout ce qui nous permet **d'Être ensemble**. L'enjeu c'est d'aller à la rencontre de l'Autre, de sa spécificité, de son vécu, de cette différence qui est intrinsèque à son individualité...



J'ai le sentiment que **manager : c'est changer des choses, « créer un autre monde »**. On manage par la transformation que l'on produit dans un système donné. En ce sens, **le projet est un espace collectif de liberté et de créativité...** Il permet à chacun d'exprimer sa singularité, et est fédérateur des potentialités individuelles.

#### (D4) Le contexte singulier

> Après ce préambule, je voudrais illustrer la complexité du contexte qui est le nôtre au travers de ses **singularités**.



- Une fédération, c'est d'abord une **culture singulière** liée à l'histoire, aux valeurs, aux traditions de chaque discipline, de chaque système :

*Mon histoire sportive m'a amené à rencontrer les représentations de la natation, du triathlon, de l'aviron, et de la lutte en étant à différents niveaux à chaque fois : sportif, entraîneur et élu. Entraîneur en triathlon, rameur en aviron, élu en lutte, je me suis confronté aux préjugés, aux à priori et aux cultures différentes. Ce sont des univers marqués par une présence de l'histoire, mais aussi de la spécificité de l'activité (sport individuel, sport de plein air, sport d'opposition ...).*

Tout cela est inconscient aux initiés mais lourd de réalité pour les « étranger ». Cette « culture propre » est prégnante dans le système et génère des formes d'exclusions au travers d'à priori, de préjugés et de représentations particulières...

- Ensuite, le fonctionnement des **systèmes fédéraux** est **singulier** de part les règlements, les moyens et la structuration:

*Au cours de l'été 2009, Ghani et moi, nous sommes passés d'une fédération avec 2 secrétaires et une comptable à une fédération avec 65 salariés répartis en différents services dirigés par des directeurs nombreux. Cela impacte à la fois nos aspirations, nos choix et nos fonctionnements.*

Tout cela affecte les représentations et les modèles des acteurs.

- En outre, une fédération n'est pas un monde unique, mais une **multiplicité de « groupes singuliers »** : élus, entraîneurs, athlètes, groupes d'entraînement, groupes culturels...

*Au sein de la lutte, la gréco est une famille particulière avec ses usages et ses codes. Elle a sa propre différence, sa propre histoire. Elle est parfois en concurrence avec les autres styles et cela n'est pas sans conséquences dans le fonctionnement de la Direction Technique Nationale ou d'une politique fédérale...*

Chaque groupe est un milieu différent et singulier, « une tribu » qui interagit en fonction de ses propres représentations d'elle-même et du monde.

- Enfin, la fédération est en **relation avec un environnement complexe** et une multiplicité d'interlocuteurs et de milieux : médias, institutions, collectivités, clubs, partenaires privés, organisateurs, structures internationales...

*C'est un lieu commun de dire que l'Athlétisme génère des attentes fortes. Pour nous cela était prégnant en particulier après la coupe du Monde de foot, en juillet 2010 lors des CE d'Europe à Barcelone ..... Vous vous souvenez tous des discours, des images et des symboles... Mais, l'athlétisme est la vitrine de quoi pour qui ?*

Tout cela renvoie à des visions du monde et de soi, des représentations et des préjugés...



> Au fond, la complexité de notre monde vient de cette multitude de singularités qui interagissent dans chaque situation à partir des représentations présentes dans l'organisation et autour de celle-ci.

Tout cela est lié au **passé**, à l'histoire et à **l'évolution du système**. Mais ce n'est pas un monde figé, ce sont des représentations **dynamiques** qu'il faut intégrer.

Face à cette singularité du monde, notre stratégie est de rester **centrée sur le moment** et le contexte en gardant le cap de **notre objectif**.

Ne jamais s'attacher au passé... à ce qui est antérieur à notre arrivée, ce qui s'est passé avant nous, nous permet de ne pas être des hommes du passé mais des hommes en mouvement vers l'avenir...

Je pense que nous pouvons apporter, créer, manager parce que nous sommes porteur d'une Autre représentation du monde tournée vers un futur. S'attacher au passé, **regarder en arrière, serait perdre notre singularité**.

#### (D5) Le contexte ambigu

Une seconde complexité de notre contexte professionnel, repose sur l'existence de « Stresseurs »

> Il y a une **ambivalence des commandes** internes et extérieures à la fédération qui est liée à des représentations

*En septembre 2009, lorsque j'ai commencé à travailler sur le projet de Haut Niveau (Parcours d'Excellence Sportive), je me suis rapproché du président qui m'a dressé une lettre de mission très précise sur ce dossier. J'ai ensuite rencontré mes autorités administratives (direction des sports – service de l'expertise) qui m'ont également très clairement posé la commande. Pourtant dans la conception du projet, mieux vaut ne pas oublier celle de la vox populi des cadres et des autorités locales (Directions Régionales, collectivités, ou CREPS...)*

Dans cette ambivalence, notre stratégie est d'être le plus possible dans l'action et le moins possible dans une réflexion ou des enjeux qui nous amèneraient à nous perdre dans nos objectifs...

> Mais sur le terrain, nous sommes confronté à **l'ambiguïté des besoins d'action** qui sont plus ou moins bien identifiés et plus ou moins conscients.

*Ainsi quand vous arrivez dans une fédération, on vous présente des besoins et on vous décrit des priorités, mais il faut aussi décrypter ce qui n'est pas dit. Ensuite, quand vous analysez la situation avec votre regard, vous identifiez vos propres objectifs et vos propres priorités. Et puis tout au long de votre activité surgissent des urgences obscures qui révèlent souvent des représentations chimériques ou de fantasmes... et qu'il faut gérer.*

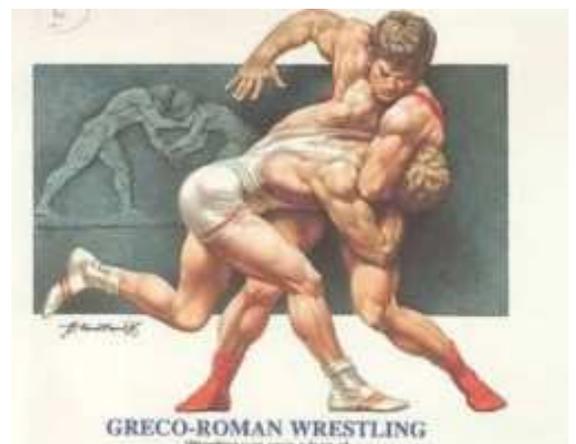
> Au final, l'action de **manager** revient souvent à « **gérer les représentations du contexte et les perspectives des uns et des autres** ». Gérer des représentations des différents acteurs pour : d'une part, désamorcer les tensions et, d'autre part, se donner un espace d'action.

#### (D6) Le contexte – une question de positionnement

> Enfin, une troisième complexité du contexte me semble liée à notre positionnement personnel.

Elle se traduit au travers de dilemmes : Etre enthousiaste ou pragmatique ? - Utiliser notre autorité ou notre pouvoir ? - Stabiliser ou faire évoluer ? - Agir ou ne rien faire ?...

Au final, choisir entre : « **adapter son action au monde ou modifier le monde pour permettre son action ?** »



*Dans ma position de Directeur du Haut Niveau en lutte, je suis resté sur une attitude très en retrait comme un l'homme qui n'y connaît rien. Je me suis placé en ressource à disposition des acteurs et du système.*



*A l'inverse à la FFA, je me suis d'emblé positionné comme un expert, appelé pour faire des recommandations et des propositions de plan d'action, notamment dans la cadre du Parcours d'Excellence Sportive...*

*Dans les deux cas, j'ai la même compétence professionnelle et le même positionnement statutaire. J'ai la même lettre de mission, la même place dans la DTN et les mêmes relations avec les élus et les cadres, ce n'est donc pas une question de savoir ou de reconnaissance, mais d'interface avec le monde.*

*Si j'étais arrivé en « expert » à la lutte, j'ai le sentiment qu'au bout d'une semaine Ghani m'aurait gentiment demandé de partir. Non pas que les lutteurs sont fermés, mais simplement que ce n'est pas leur fonctionnement. Les lutteurs ont l'habitude d'aller chercher la compétence dans l'interaction. C'est visible dans leur relation avec leur partenaire d'entraînement, les rencontres et les échanges d'expériences multiples qu'ils font... cela fait parti de leur mode relationnel centré sur l'adaptation dans l'action.*

*A l'inverse à la FFA, si j'étais arrivé comme en lutte, je serais au fond d'un bureau à faire des mots croisés et rien ne se serait passé. En athlétisme, on a l'habitude de faire appel à l'expertise pour évaluer une situation et proposer des plans d'action structurés que l'on mettra en œuvre.*

Mais au final, que j'apporte au système par l'attitude proactive d'un « Expert » qui conseille et oriente ou que je me mette à la disposition des acteurs dans une attitude d'homme « Ressource » que l'on intègre dans l'action, ne change pas grand-chose à mon activité et à ses résultats.

> L'important est de **trouver le positionnement adapté au contexte mais surtout aux représentations des interlocuteurs...** Et c'est là qu'intervient notre différence perçue, les préjugés, les à priori que notre singularité fait émerger chez nos interlocuteurs. La manière dont ils se représentent notre différence est essentielle au fonctionnement de notre collaboration. Mais, elle dépend de la manière dont nous nous voyons nous-même et nous nous représentons notre action.

> Ce qui nous amène à un trait commun important, celui de **rester humbles** par rapport à notre action et nos possibilités. Nous savons que nous sommes de passage et que nous ne contrôlons pas grand-chose. Au final, nous ne modifierons que très peu de chose dans le système.

#### (D7) Le binôme – des hommes

> Maintenant que j'ai évoqué ma représentation du contexte, il me semble important de parler des hommes et de notre binôme. Mais je vais vous décevoir... Je ne parlerai pas de Ghani, d'abord par respect pour l'ami et surtout parce que je ne sais rien de Ghani, pas plus qu'il ne connaît ma vie, mon histoire, mon origine ou mes activités...

*Récemment, il a découvert par hasard que j'ai un DEA de tectonophysique et un DESS d'urbanisme. Cela l'amuse beaucoup, mais j'ai le sentiment que ce premier métier de géologue structure encore aujourd'hui mes représentations.*

Mais est-il nécessaire de connaître quelqu'un pour travailler avec ?

De notre point de vue non, et c'est même lorsque l'on connaît trop les gens que l'on a des à priori et des représentations qui nous limitent dans notre collaboration...



> Deux qualités m'ont convaincu de travailler avec Ghani en tant qu'adjoint à la FFL de 2007 à 2009 puis à la FFA de 2009 à 2012 :

- sa capacité à amener les personnes à **penser que leurs rêves les plus fous peuvent se réaliser** et
- sa capacité à **rassembler les hommes...**

> Pour ma part, je dirais que l'on me reconnaît surtout ma capacité d'analyse, de conception de stratégies, et de structuration de systèmes ou de gestion de projets.... Bref, mon **pragmatisme** paysan forézien



> Nous avons des profils différents et complémentaires, mais aussi des traits communs que je vous illustre et dont le plus important est sans doute une forme d'optimisme et de confiance en nous. « **Croire en ce que nous avons en tête** », c'est cela qui rend notre collaboration possible. Permettez-moi de citer Virgile : « *Il peut conquérir celui qui croit qu'il peut* »

## (D8) Le binôme – une rencontre

> Mais je ne voudrai pas vous frustrer, aussi pour en dire un peu plus, je vais vous raconter notre rencontre...

*L'histoire commence en Juin 2005 .... A ce moment Ghani est directeur des équipes de France de lutte et moi je suis chef du bureau du haut niveau à la Direction Régionale d'Ile de France et j'attends ma nomination comme adjoint au chef du département du haut niveau à l'INSEP...*

*Ghani me contacte pour un entretien qui durera 4h et qui commencera par : « Je souhaiterai devenir DTN de la lutte et je pense à toi pour être mon adjoint... » Il me faudra moins d'une minute pour lui répondre : « ...tu peux compter sur moi ». Et les 4h suivantes nous serviront à caler nos visions et nos modes de fonctionnement autour d'un projet à construire*

Pour nous, le travail en équipe nécessite une confiance qui ne se base pas sur une **impossible connaissance de l'autre**, mais sur une connaissance de sa vision et de son fonctionnement : la vision pour se représenter ce que l'on peut faire ensemble et se faire confiance, le fonctionnement pour se représenter comment organiser le monde pour produire la créativité.

> Il faut voir dans cet entretien un autre de nos traits communs : **l'instinct de croire au potentiel de l'Autre.**

C'est croire en l'Humain que d'écouter son intuition pour percevoir les potentialités d'un individu et lui faire confiance à priori dès lors que nos visions sont communes... Tout le reste est un problème de représentation du fonctionnement et d'organisation du monde.



*Si vous allez sur le site de la FFA, vous trouverez un organigramme que j'ai dessiné en juillet 2009 quelques semaines après la nomination de Ghani et qui porte la mention de « provisoire ».*

*Il ne dit rien du rôle des cadres et du fonctionnement de la Direction Technique Nationale et il est totalement obsolète et erroné depuis aout 2009 ! Pour tout dire, il a changé en permanence depuis.*

*Pour faire simple, en tant que non spécialiste de l'athlétisme, notre binôme est entouré de cadres experts qui nous conseillent, nous informent et pilotent les dossiers. Tout d'abord, un DTN adjoint délégué assure toutes les relations avec le monde de l'athlétisme (élus, services fédéraux et clubs...) et gère tout ce qui concerne les équipes de France (calendriers, sélections, déplacements...). Ensuite, 8 managers sont nos référents et les experts pour chacune des spécialités. Enfin, 2 directrices et 2 responsables pilotent le secteur de la formation, le secteur professionnel, le secteur jeune et les politiques régionales....*

*A peu de choses près, cette organisation était déjà la nôtre à la FFL, mais pour ce qui me concerne, ni à la lutte, ni à l'athlétisme, ma fonction au sein de la DTN n'a jamais été explicitement affichée ou présentée.*

C'est parce que **l'enjeu de l'organigramme dans une fédération est essentiel**. C'est la 1ère demande des élus et du ministère, mais c'est un gros danger en termes de représentations :

- Les individus y mesurent leur place et la confiance ou la valeur qu'on leur attribue
- Les individus s'organisent autour de l'organigramme et s'enferment dedans

Plutôt qu'un organigramme, notre stratégie c'est de **mettre des individus en responsabilité** et de faire confiance par un **management global du projet**.

> **Pour cela il est important de :**

- Distinguer quel cadre pour quelle responsabilité dans une logique de développement personnelle,
- S'appuyer sur la motivation, le vécu et l'expérience de chacun
- Mettre en avant l'individu dans sa différence, sa spécificité et son chemin personnel
- Accompagner individuellement chaque cadre dans son double projet professionnel et personnel

> **Dans le management quotidien, cela veut dire :**

- Faire partager la vision en l'affirmant quotidiennement
- Expliquer ce que l'on veut et ce que l'on fait de façon simple et concise
- Impliquer et faire partager la réflexion
- Etablir collégialement les échéances et les étapes et les afficher
- Définir les missions et responsabilités sans figer les positions
- Et surtout rester à l'écoute



> Au final, croire en l'Homme, c'est croire en sa capacité à s'auto-organiser dans un contexte, autour d'un objectif, sa **capacité à faire preuve d'intelligence situationnelle et d'intelligence collective....**

### (D9) Le projet : une vision

> Après vous avoir présenté le contexte et le binôme, je voudrai vous parler du projet. Notre projet de haut niveau en lutte comme en athlétisme, part de la **vision partagée de l'excellence** que nous avons écrite ensemble lors de notre rencontre de juin 2005. Elle se fonde sur 5 piliers :

- Le **partage de la finalité** qui permet d'être clair et sans confusion sur les **objectifs** : l'objectif de médaille olympique et les échéances clefs : JO, championnats du monde et d'Europe individuels estivaux.

*Lorsque je suis arrivé à la FFA, les athlètes m'ont fait part de la multitude d'objectifs de leur saison sportive : podium aux Francs, sélection en coupe d'Europe par équipe, championnats indoor, performance en meeting internationaux, ranking mondial... Ce qui m'a marqué c'est la perte de sens de leurs représentations du haut niveau... Très peu ont évoqué les JO de Londres ! La réaffirmation des objectifs permet de partager la vision...*

- **L'intransigeance sur les niveaux** qui permet à chacun de se situer et de s'évaluer.

*Lorsque j'ai rencontré les cadres, tous les athlètes avaient le potentiel de se qualifier aux Jeux Olympiques.*

Nous ne doutons pas de l'aptitude des athlètes à faire une performance, et nous sommes très sensibles à l'importance de croire en soi et en ses potentialités pour réussir, mais nous croyons que l'absence de repère de niveau amène un manque de lisibilité et entretien des représentations à géométrie variable. Pour nous, il est essentiel que chacun connaisse son niveau et ses potentialités afin de pouvoir se situer et mesurer sa marge de progression...

Le repérage des athlètes en : fort potentiel de médaille olympique, potentiel de final olympique, jeunes potentiels, espoirs... callé sur les perspectives 2012 et 2016... est lié à l'identification sur les listes : Elite, Senior, Jeune, Espoir. L'ensemble nous a conduit à diviser par 2 l'effectif de sportif de haut niveau sur les listes et conditionne l'organisation de l'accompagnement individuel et collectif des athlètes. **Ce cadre nous permet de nous comprendre et de parler la même langue.**

- La **gestion objectivée et individualisée** des moyens qui permet de donner de la flexibilité à l'accompagnement et d'optimiser nos ressources.

*Il y a deux manières de répartir les moyens. D'une part, dans une représentation très « égalitaire » et simple en donnant une enveloppe à chacun en fonction de son niveau sportif et en laissant faire. D'autre part, d'une façon moins « lisible » en identifiant le potentiel de chacun, en ciblant un projet, en définissant les besoins individuels et en y répondant par des ressources adaptées... C'est le choix que nous avons fait et qui a conduit à faire disparaître les pôles Francs, les groupes d'entraînement et l'adéquation niveau / bourse...*

L'individualisation des aides est la clef de la **prise en compte de la singularité et de l'innovation.**

- **Une exigence dans l'engagement** des athlètes qui permet de responsabiliser les acteurs.

*Vous avez tous souvenir de cette expression très médiatisée : « Mouiller le maillot ». Donner le meilleur de soi même est la clef de l'évaluation des athlètes sur le terrain.*

L'entrée dans l'accompagnement ou la sélection est conditionnée à l'engagement individuel. Il n'y a pas d'obligation de résultat mais une obligation de moyen. Cela permet de réaffirmer la **responsabilité des athlètes** dans les représentations de la performance.



- La performance est individuelle mais **l'approche est collective.**

*Lorsque Steeve monte sur le tapis à Pékin, il est seul face à ses adversaires. Toutefois il a avec lui tout un entourage, une équipe, qui commence par ses entraîneurs, le médecin et le kiné, les autres lutteurs de l'équipe, son DTN et le staff technique, le président... C'est bien entendu lui seul qui fait la performance. Mais toute cette dynamique collective qui a été mise en place et l'a accompagnée depuis 3 ou 4 ans, est solidaire avec lui et le rend certainement plus fort...*

« Dans l'engagement dans la performance, on est plus fort quand on est en groupe... » Cette représentation fonde notre modèle de performance. Toutefois les athlètes et les cadres restent libres d'y entrer.

> Cette vision, que nous nous efforçons de maintenir et de faire partager, est la clef de la stabilité et de l'efficacité du travail collectif. Elle permet d'associer les individus dans leur singularité au sein d'un projet collectif que je vous ai décrit comme un espace de création.

### (D10) Le projet : une structuration du monde

> Pour parler de notre structuration du monde, permettez-moi de vous présenter mon outil de travail : le Parcours d'Excellence Sportive... En fait, j'en dirai peu de chose parce que je vous ai déjà tout dit.

**Le projet est fondé sur 3 éléments** : une vision en 5 points - des valeurs que vous découvrez - des jalons.

**Il permet gérer les représentations des acteurs pour transformer la vision en action :**

- il fixe des objectifs à chaque niveau : espoir – France jeune – France senior et Elite
- il organise les moyens : pôles espoirs – pôles olympiques – aides perso – budgets et mission des cadres...
- il initie des plans d'action et des politiques particulières...

*En athlétisme, il s'articule en 2 volets : le national pour le haut niveau et le régional pour les autres athlètes. Chacun comprend 5 parties : les objectifs et modalités de sélection, le repérage et l'identification des athlètes selon leurs potentialités (ce qui amène aux listes), l'organisation des moyens d'accompagnement individuels et collectifs (aides individuelles, structures...), l'encadrement des athlètes et la mise en place de plans d'action. Mais au final, à aucun moment le PES n'est une recette ou une obligation pour les acteurs. Il se veut seulement un catalogue de possibilités au niveau national et régional.*

C'est un outil de **structuration du milieu** qui doit donner le cap et baliser les orientations du projet, tout en restant ouvert, en permettant plutôt qu'en contraignant.

> Pour changer les regards, sa mise en place s'est faite en 3 stratégies :

- Ancrer la légitimité du DTN (*travail continu avec le président, 8 validations en bureau, 5 Comité Directeur et 2 Assemblées Générales*)
- Lever les impacts locaux sur le terrain (*aller retour constant entre le terrain et l'écriture du projet par 2 cadres...*)
- Construire collégialement un cahier des charges structurant mais ouvert (*sessions de travail avec les cadres de haut niveau et 2 colloques de cadre technique*)

**(D11) Le projet : une affaire d'individu**

*Mahiedine et Bob ou Romain Mesnil et Renaud Lavilleni... à chaque fois 2 potentiels de médaille identiques mais 2 personnalités, 2 histoires différentes... qui fonctionnent dans des mondes différents et qu'il faut associer dans le projet...*



> Au-delà de la vision de l'excellence et de la structuration du monde que je vous ai présenté, ce sont les athlètes qui sont **source de l'action. Seul l'athlète monte sur le tapis.** Je l'ai dit, leur individualité, leur singularité sont les clefs de leur réussite, les sources de leurs potentialités de succès.

C'est pourquoi pour nous, l'athlète doit être **acteur responsable et autonome** de son projet.

Tous nos projets partent de l'athlète, et tout notre travail au quotidien vise à deux objets :

- **soutenir l'envie**, le désir de réussir. C'est l'action quotidienne de Ghani au travers de sa disponibilité, de ses échanges, de sa capacité à relier les individus, à gérer leurs représentations.
- **donner les meilleurs moyens** possibles. C'est mon action quotidienne dans la mise en place des ressources et des aides ou dans l'individualisation de l'accompagnement des projets.



> En ce sens, la **seule limite à l'individualité, c'est le groupe.** L'expression de l'individualité ne doit pas nuire aux autres mais s'enrichir et se renforcer dans le groupe...

*Ainsi aux JO à Pékin avec les lutteurs, comme aux mondiaux d'Athlétisme de Daegu cet été, l'essentiel du travail de toute l'équipe d'encadrement est de gérer 2 facteurs : les individus impactant négativement le groupe (athlètes, cadres, élus ou extérieurs) et les individus se marginalisant au sein du groupe... Au fond, les deux traduisent la même chose : un doute, une représentation négative, un à priori... Pour les deux, nous avons la même réponse : l'écoute et le soutien pour donner confiance et envie...*

### (D12) Le projet : une action du manager

> Ainsi, sur le terrain, toutes nos actions s'efforcent d'être en **cohérence avec notre vision**. Notre préjugé est qu'il y a **toujours une origine aux changements**. On ne passe pas par accident du succès à l'échec ou inversement.



*Pour ne parler que de succès, vous êtes tous conscient que les performances exceptionnelles d'un athlète comme Christophe Lemaitre interrogent nos modèles et nos représentations traditionnelles du sprint. Elles bouleversent, en effet, beaucoup d'a priori et de stéréotypes. Pourtant, pour ma part, je suis questionné par le niveau de performance remarquable atteint par les athlètes français en triple saut, en steeple ou en perche.*

*Pour une discipline comme le sprint, avoir un champion hors du commun, atypique et singulier, est une chose merveilleuse. Si cette atypie fait exception dans les modèles et représentations actuelles du sprint, en sera-t-il toujours de même dans 10 ans ? Pour moi rien n'est moins sûr, car les stéréotypes sont liés à une époque et un contexte.*

*Par contre le succès, ou l'échec dans une spécialité toute entière, cela a du sens et cela interpelle surtout cela s'inscrit en décalage dans une histoire...*

Les échecs tout autant que les succès interrogent nos représentations du monde. Mais dans l'un comme dans l'autre, ce n'est pas notre vision de l'excellence qu'il faut questionner, mais plutôt notre représentation **de son contrôle**, de ses causes et les modèles que nous avons construits, notamment la notion de potentiel et son repérage.

Les échecs ou les succès ne doivent pas être des « résultats » fermés mais des **outils de progression** nous permettant de modifier nos repères, nos modèles et nos plans d'actions.

> Pourtant au-delà de nos plans, dans notre représentation, la performance se construit par **adaptation**. Nous savons que **nous ne maîtrisons pas ce que nos actions produisent**, il n'y a pas de recette en matière d'excellence sportive.



Le résultat est forcément singulier car il est lié à un contexte, une situation singulière qui fait interagir et provoque un changement...

Le résultat se construit sur le terrain par essais-erreur dans la confrontation aux obstacles et aux échecs.

*Il y a 2 semaines, j'ai été interpellé par des collègues qui se plaignaient qu'avec certains athlètes nous reconstruisions toutes les semaines de nouveaux plans...*

*En effet, d'une semaine sur l'autre, ils partent en stage, font tel ou tel déplacement, participent à telle compétition, quittent l'INSEP ou y reviennent...*

> Cela renvoie au dilemme quotidien : enjeux du moment - objectif à long terme. Au-delà de la vision et de la structuration,

le travail quotidien du manager est de **permettre cette flexibilité**. **Tout doit toujours être possible...** même si au final dans les faits, dans notre fonctionnement, il n'y a **plus que des cas particuliers**.

> Certains parleront d'Empirisme dans ce management interactif.

J'aime ce mot... Moi je crois que l'Empirisme, quand on fait preuve d'adaptabilité et d'innovation et qu'il s'appuie sur des années d'expérience du terrain et de savoir faire, est la clef de l'excellence.

### (D13) Le projet : la rencontre de limites

Ainsi le projet nous amène à rencontrer des limites... mais j'ai le sentiment que nous créons nous même nos limites.

> Les plans, les programmes, les organisations... ne sont que des outils dont l'objectif est de : **renforcer la motivation, maintenir la cohérence, faciliter la gestion des moyens...**

Or les plans, les programmes... génèrent des préjugés :

- si ils sont mal compris, ils sont contournés par les individus au travers de stratégies d'évitement et deviennent des freins à l'action,
- si ils sont appréciés, les individus se les approprient et ils deviennent des moteurs de leur action. Mais ils ne tardent pas à devenir aussi des modes de représentation dans lesquelles chacun se fige.

> C'est pourquoi, il est important de **ne pas s'attacher à ses outils** pour ne pas en être prisonnier. Il faut garder une approche critique et évolutive, **être prêt à en changer**. Pour moi, mieux vaut fabriquer les outils sur le terrain en fonction des ressources et des besoins que de s'imposer des outils qui nous enferment et nous alourdissent.

Pour cela, sur le terrain, nous nous souvenons :

- Que la complication est une fuite et non une réponse. Nous cherchons la simplicité dans l'action.
- Que le temps est une clef pas un ennemi. Il faut maîtriser le temps pour s'en donner... nous fixons une date de fin et des échéances à nos projets et actions.

> Ainsi, nous progressons sur le terrain par essais-erreur.

Nous **agréons des innovations et des savoirs nouveaux** qui sont autant de clefs pour franchir nos limites.



> **En ce sens la volonté d'apprendre et de découvrir** dans nos expériences est un autre de nos traits communs.

Cette volonté pousse notre créativité et nous permet de prendre du recul dans ce que nous faisons. Elle nous permet d'accepter nos limites dans le système et de changer nos représentations.

#### (D14) Le projet : un management partagé du complexe

*Je pense que vous vous représentez assez bien le partage des rôles qui est le notre en lutte comme en athlétisme.*

*Si je m'occupe des relations opérationnelles, du montage technique et administratif des dossiers, de la conception et de la structuration des stratégies ou des projets de haut niveau et notamment : des listes, des pôles, du suivi des programmes et des budgets ou de l'accompagnement des athlètes...*

*Je n'ai aucune relation avec les élus ou les directeurs fédéraux, la presse, les partenaires, les clubs, les organisations... ce n'est pas mon rôle... On nous voit rarement ensemble et jamais sur le même dossier.*

*Je suis ce que l'on appelle un « homme de l'ombre » et cette position est parfaitement adaptée au management de la complexité qui est le notre...*



> Car à mon sens, manager c'est associer 2 logiques : **Fermeté dans les principes** et **Souplesse dans la mise en œuvre**

D'où l'intérêt d'un binôme complémentaire qui permet d'associer :

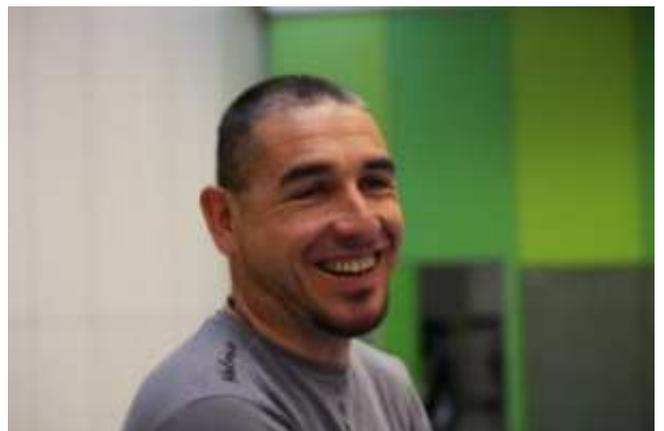
- d'une part, une **gestion scientifique « proactive » du projet** : fondée sur l'analyse, la planification et la structuration,
- d'autre part, une **gestion empirique « adaptative » du projet** : fondée sur l'interaction permanente par essais/erreur, action/réaction.

> Finalement, le binôme s'équilibre dans nos singularités mais se fonde sur des points communs qui sont :

- une vision commune du haut niveau que nous avons construite lors de notre rencontre,
- des traits de personnalité communs que je vous ai décrits,
- des valeurs communes issues de nos histoires.

Les seules vraies différences sont nos modes de **création du monde**, issus de **nos préjugés et de nos représentations**.

> Depuis le début de ma présentation, j'ai utilisé 14 fois le mot : « préjugé » et 23 fois le mot : « représentation »... ce n'est pas un hasard...



#### (D15) Conclusion

**Pour moi au fond,  
ce qui est complexe dans le management dans la diversité,  
le management de l'Autre,  
quelle que soit la différence...  
c'est de me manager moi-même dans mes préjugés.**