

Manager un collectif hétérogène

Témoignage
Christophe ROUFFET

*Directeur Equipe de France
Canoë – kayak*

5 juillet 2011

1) Préambule

Présentations

Aperçu du parcours de l'équipe

2) Convictions personnelles

3) Focus sur 3 moments de la vie de l'équipe

4) Conclusion

5) Discussion

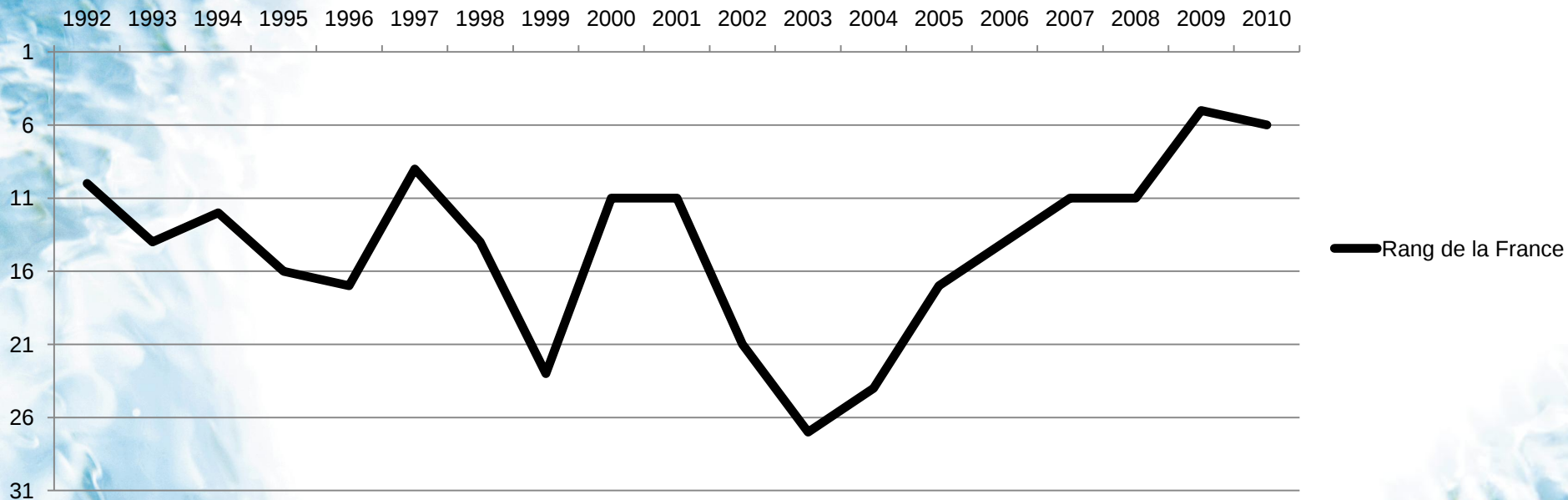
1) Préambule - Présentation



canoephoto.com / Balint Vekassy (ICF)

1) Préambule / L'équipe de CK – Course en ligne

Rang de la France



2) Quelle posture de directeur ? – Mes convictions

⇒ La complexité de la performance :
Incertitude = s'adapter

⇒ Rechercher les richesses d'un collectif hétérogène
Complémentarité / Richesses / adaptabilité

⇒ Posture humaniste
Je pense que l'Autre possède ses ressources et ses capacités d'évolution positive.

⇒ la progression collective: capitalisation, créativité,
adaptée à un collectif hétérogène

⇒ Un positionnement de Directeur / Accompagnateur
Que mes collaborateurs fassent ce à quoi je ne pense pas.

2) Mon intention / Efficacité collective

Dépasser l'efficacité individuelle

$$E = MC^2$$

La collaboration produit l'efficacité

La célèbre formule qui donne la quantité d'énergie dans une portion de matière peut symboliser l'efficacité d'une équipe

E = l'efficacité humaine – notre actif, notre fond de commerce

M = Motivation – Volonté d'agir et de réussir – déplacer des montagnes

C = Compétence – professionnalisme, savoir et savoir faire (condition de l'efficacité individuelle)

C = Communication – langage commun, valeurs partagées

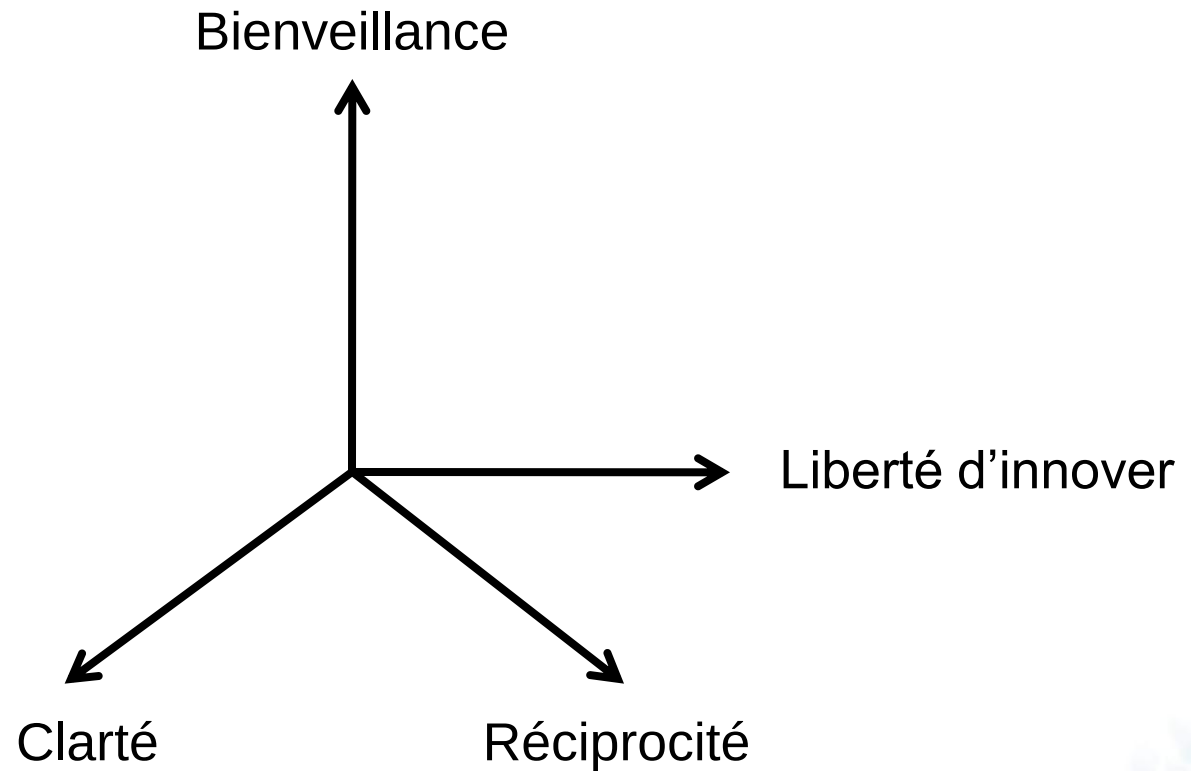
Le collectif est allé plus loin :

avec le « C » du courage d'agir

et avec le « C » de la Culture partagée

$$E = MC^4$$

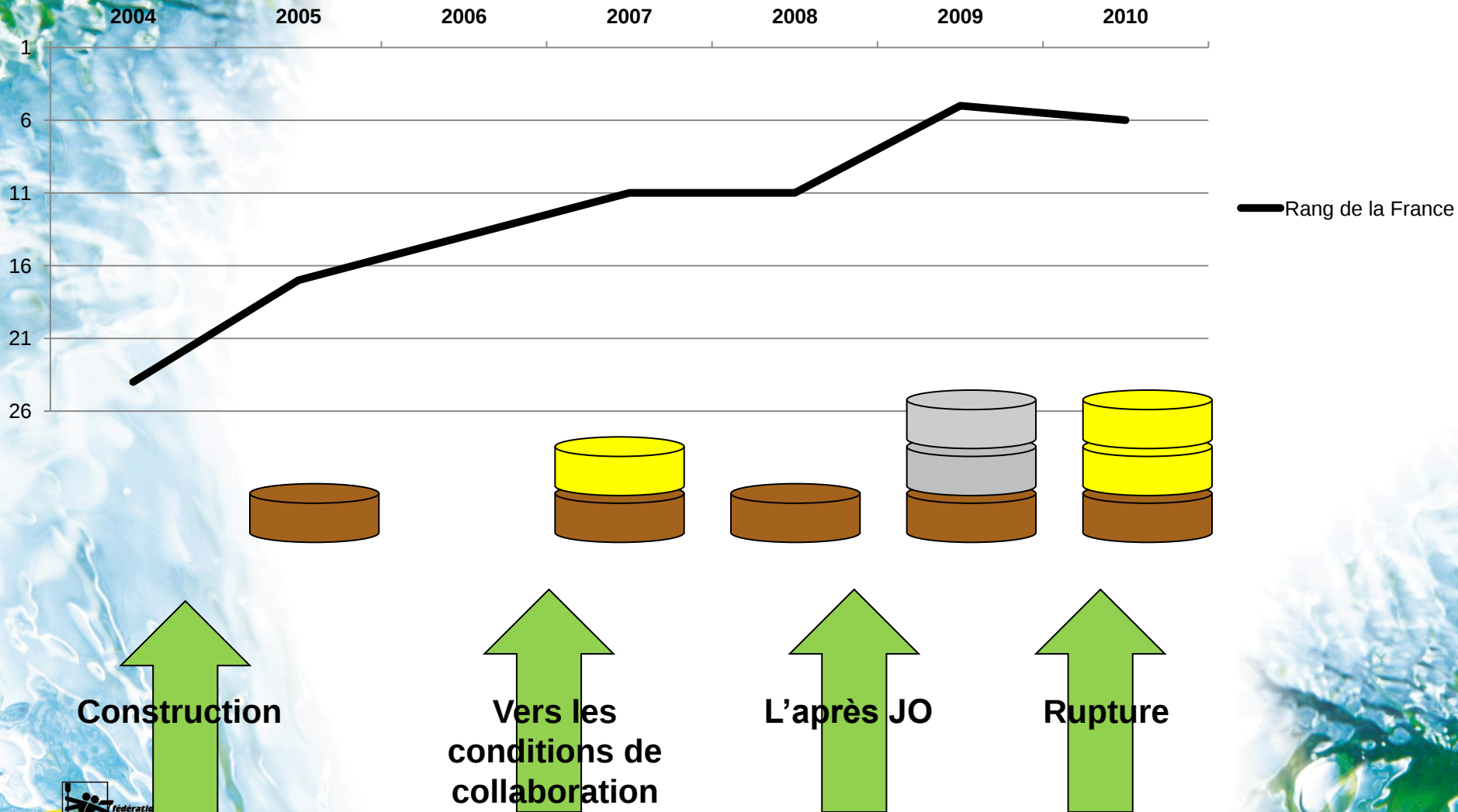
2) Philosophie / Créer les conditions de la Coopération



In « La stratégie de la bienveillance » Juliette Tournand

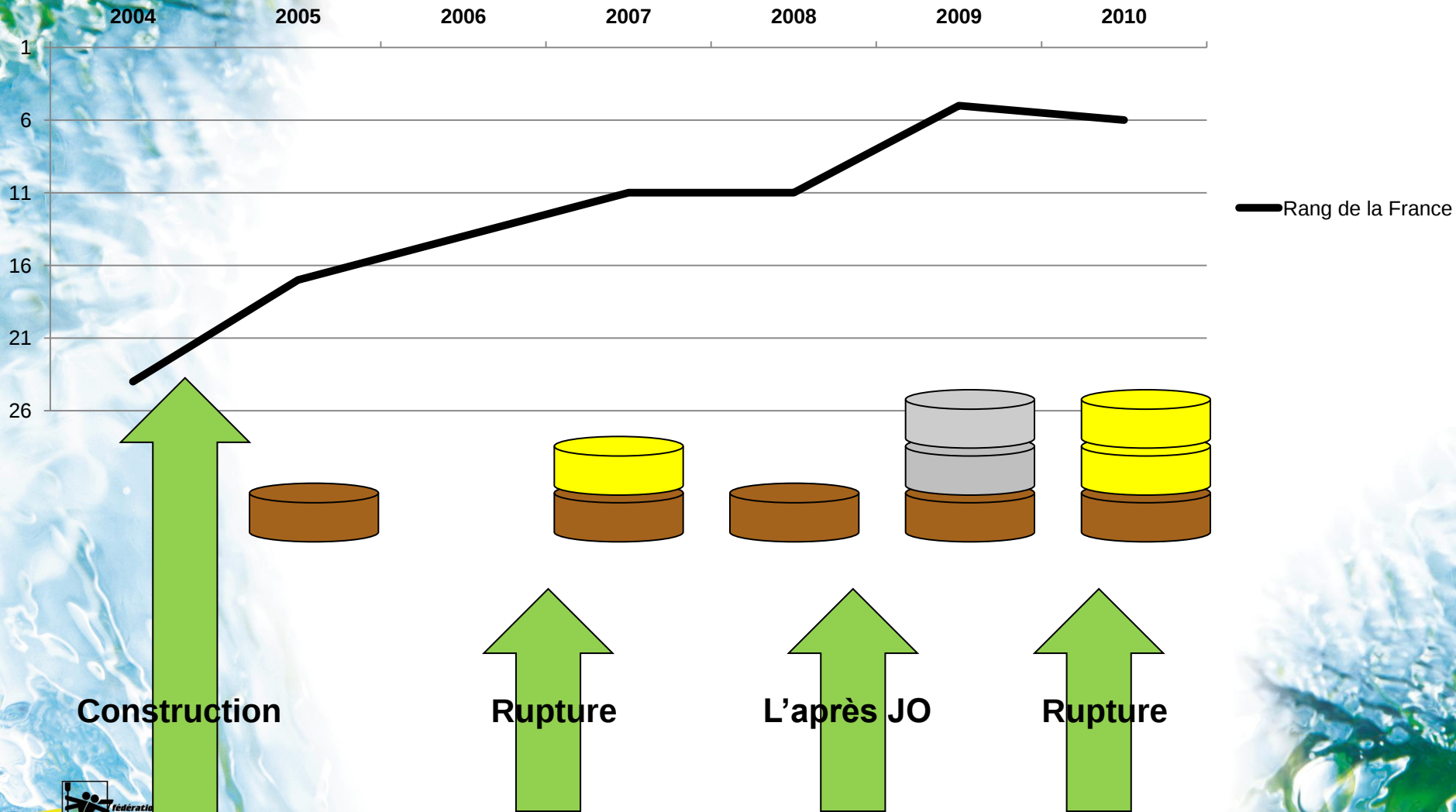
3) Le parcours de l'équipe

Evolution des performances



3) Le parcours de l'équipe

Evolution des performances

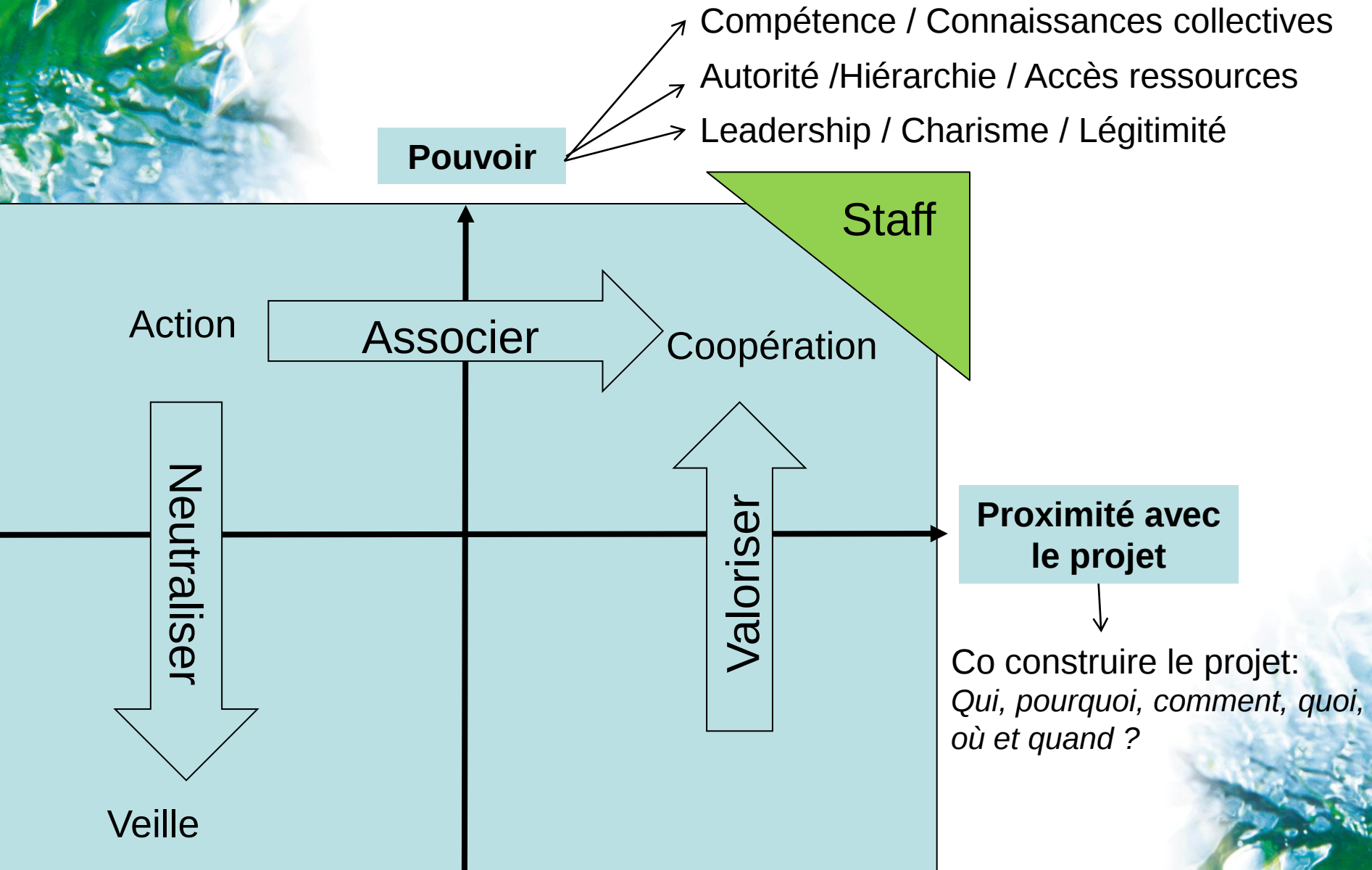


3) Le parcours de l'équipe – la construction

Définition collective de:

- 1) Une identité
- 2) Une vision : Une équipe forte
- 3) Des objectifs collectifs
- 4) Des valeurs
- 5) Des rôles
- 6) Des règles
- 7) Des programmes d'actions
- 8) Des espaces d'échanges

2) Philosophie : Une équipe forte



3) Le parcours de l'équipe – la construction RH

- **L'athlète**
- **Le collectif d'athlètes dans un sport individuel**
- **L'entraîneur national de catégorie, Les entraîneurs nationaux des autres catégories**
- **La DTN**
- **L'équipe médicale nationale**
- **L'équipe de soutien**
- **Les élus fédéraux**
- **Les personnes ressources extérieures :**
Le psychologue, Le préparateur physique, La famille, Le conjoint, Les supporters

3) Le parcours de l'équipe – la construction

Cible	Action 1	Action 2	Action 3	Action 4
Staff EQF	Créer une Identité Définir et partager des valeurs Elaborer nos procédures	Développer des Compétences collectives	Faire savoir, expliquer, partager, enrichir	Développement personnel au service du staff
Entraîneurs perso	Expliquer les problématiques Expliquer la stratégie	Créer du lien Associer	Collaborer	Partager les résultats Associer / valoriser
Préparateur Physiques, mentaux	Expliquer les problématiques	Créer du lien Associer	Intégrer une personne ressource dans le staff	
Sportifs	Diffuser nos valeurs Expliquer le cahier des charges Donner de la valeur à l'EQF = Marque EQF	Responsabiliser	Développer l'esprit critique. Transformer les contraintes en opportunités	Utiliser les ressources
Les supporters	Donner de l'information	Créer des points de rencontres autour de l'équipe de France: La Tribu	Partager les résultats Diffuser nos valeurs	

3) Le parcours de l'équipe – la construction

Des freins:

- **Les personnalités difficiles :**

Les gourous, les aigris, les sachants, les donneurs de leçon, etc.....

- **Les enjeux individuels ou politiques :**

Intérêt personnel différent de l'intérêt du groupe

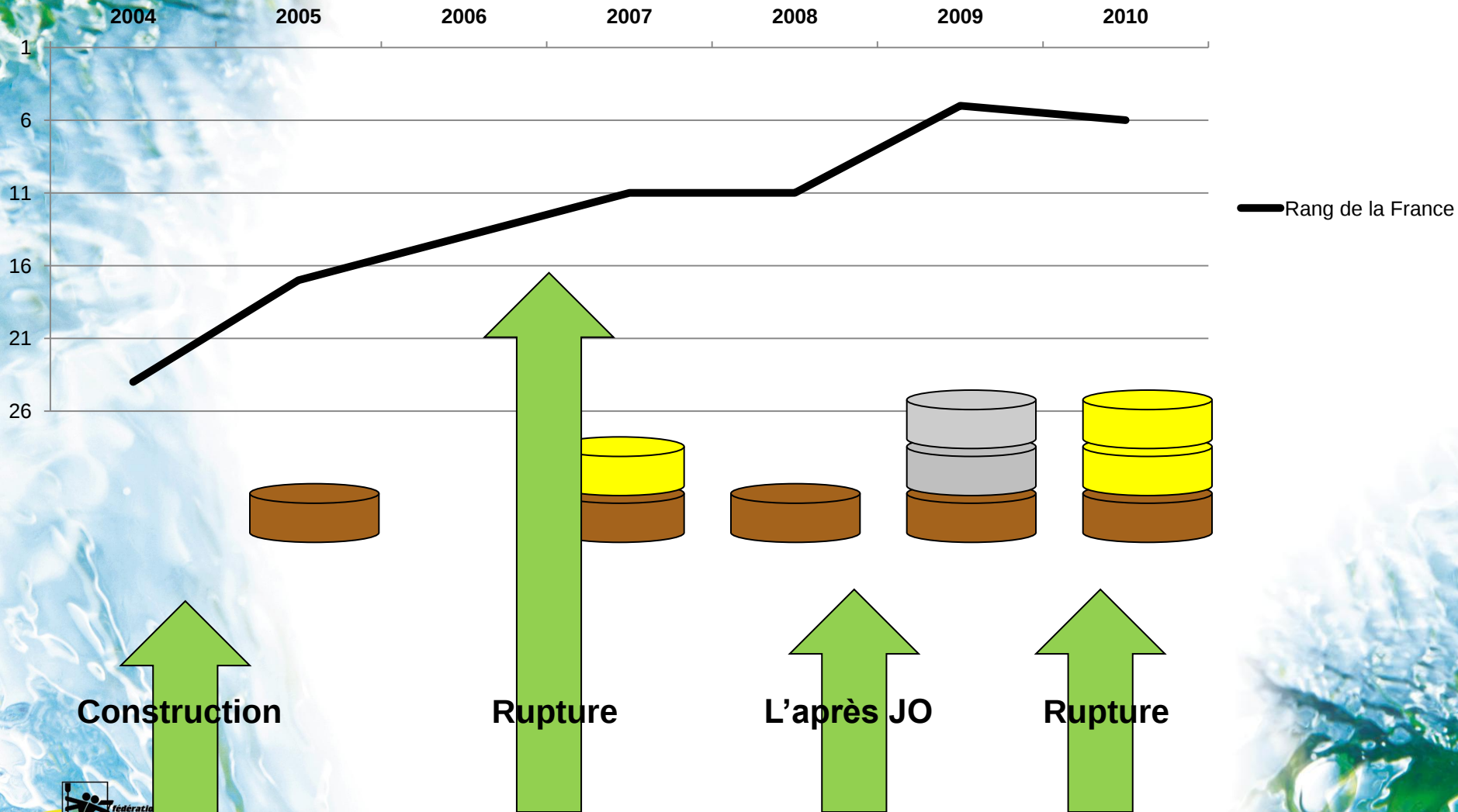
- **Les décisions de groupe**, où les membres n'osent pas dire ce qu'ils pensent,

- **Les représentations collectives** qui norment les comportements

- **Des effets de groupe** (conformisme, crainte, fermeture)

3) Le parcours de l'équipe

Evolution des performances



3) Le parcours de l'équipe – Rupture 1

Constat:

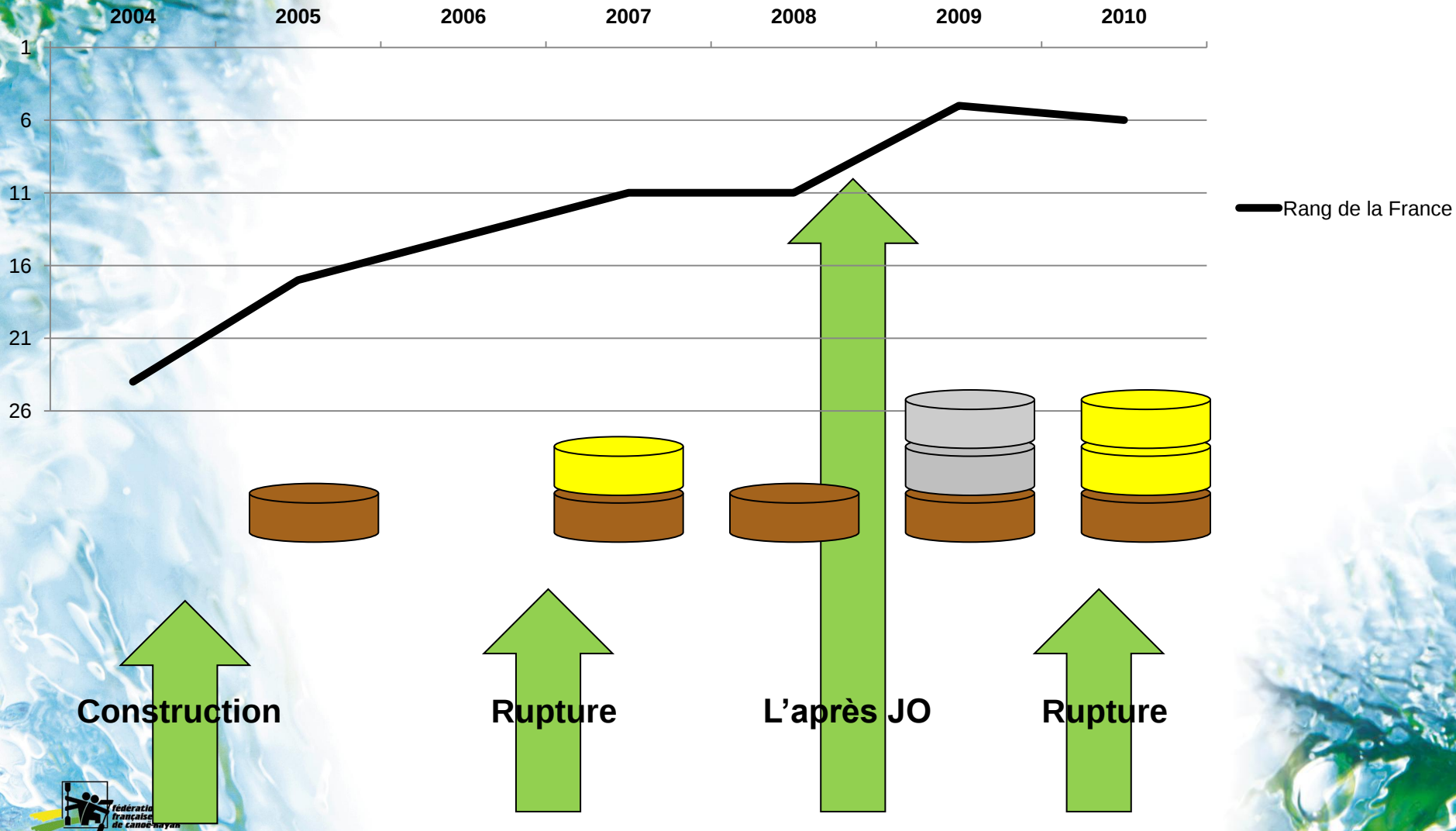
- Des bateaux en finale, mais qui ne concrétisent pas
- Un groupe, mais pas une équipe
- Les décisions de groupe, où les membres n'osent pas dire ce qu'ils pensent,

Action:

- Re-délimiter l'équipe
- Travail de team building
- Replacer l'histoire de l'équipe dans l'histoire de la discipline

3) Le parcours de l'équipe

Evolution des performances



3) Le parcours de l'équipe – gestion de l'après JO

Constat:

De bons résultats au regard de l'histoire

Des déceptions au regard du niveau de 2008

Volonté de repartir tout de suite

L'énergie individuelle et collectif

GRH post JO – Structuration / Prime

Actions:

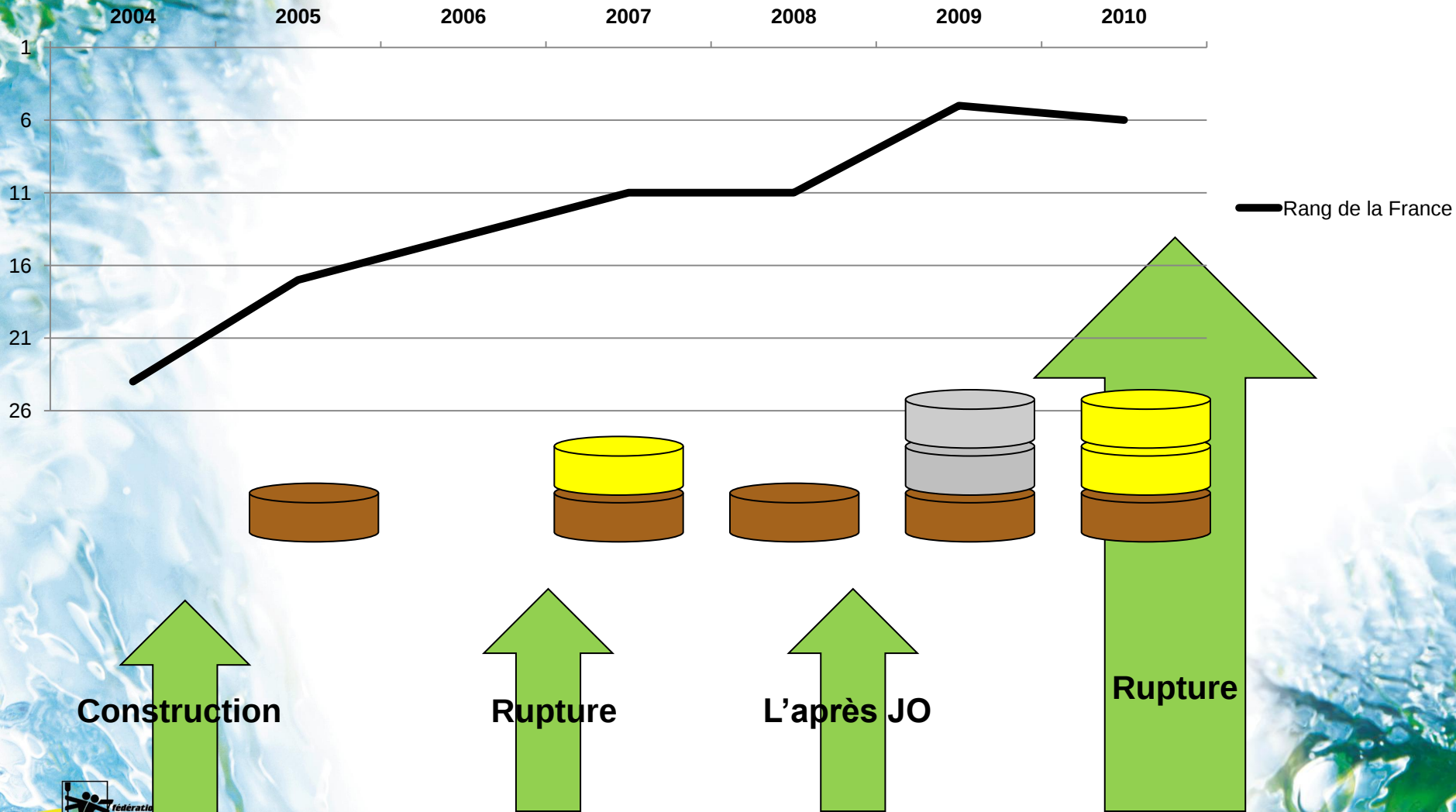
Accompagner l'évolution de l'équipe

Repartir avec un autre projet : implication de l'équipe

Travailler sur notre culture de la performance

3) Le parcours de l'équipe

Evolution des performances



3) Le parcours de l'équipe – Rupture 2

Situation:

Depuis novembre 2009 : Revendications des entraîneurs (besoin d'être valorisés, pénibilité du travail, incompréhensions, comparaison avec l'environnement etc....)

Emergence de :

- **Des enjeux individuels ou politiques :**

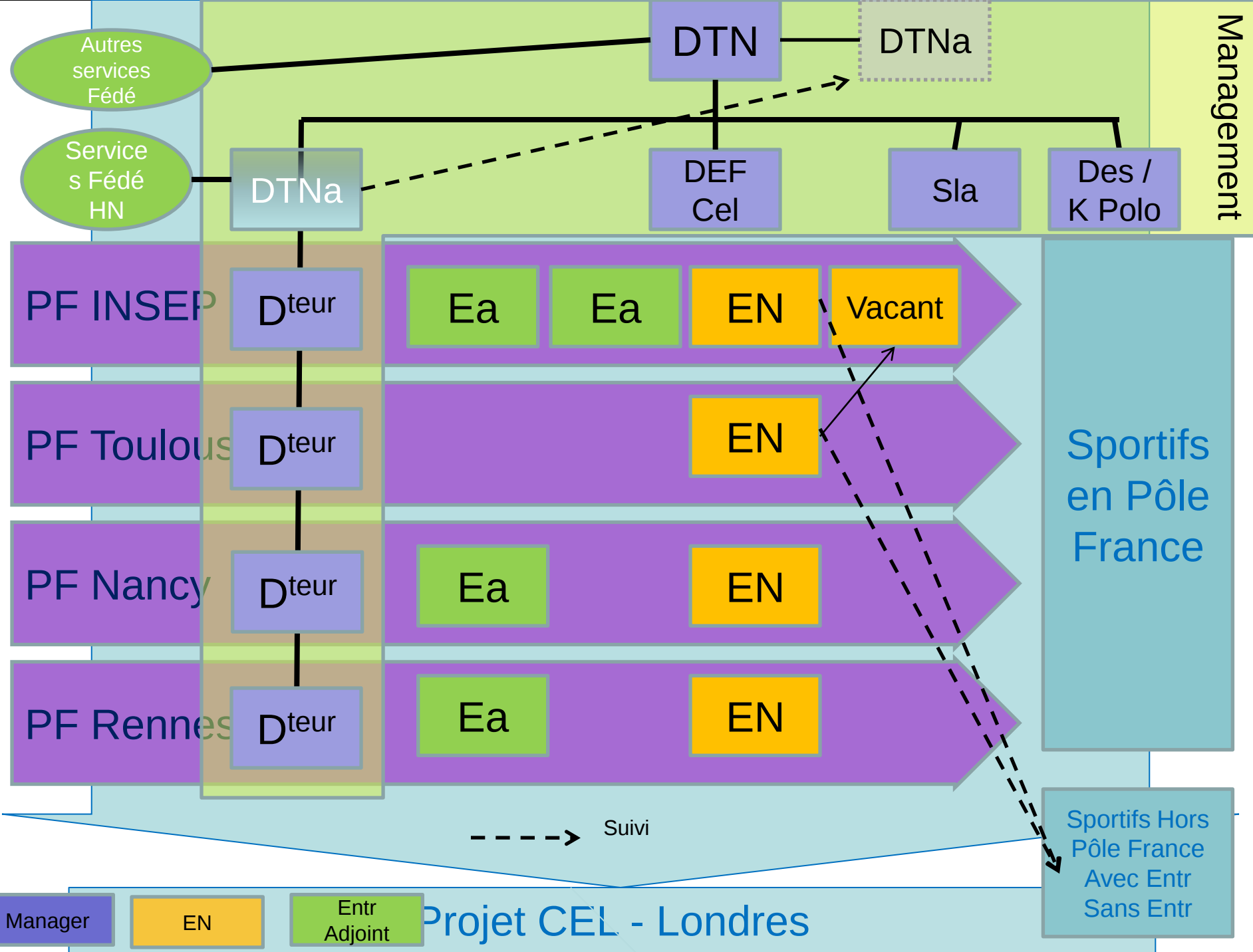
Intérêt personnel différent de l'intérêt du groupe :
(Les résultats c'est grâce à moi !)

- **Les représentations collectives** qui norment les comportements
(renforcé avec les résultats)

- **Des effets de groupe**

(conformisme, crainte, fermeture, refus du changement) = la peur de perdre

- **Une organisation fédérale: =>**



3) Le parcours de l'équipe – Rupture 2

Conséquences pour le DEF:

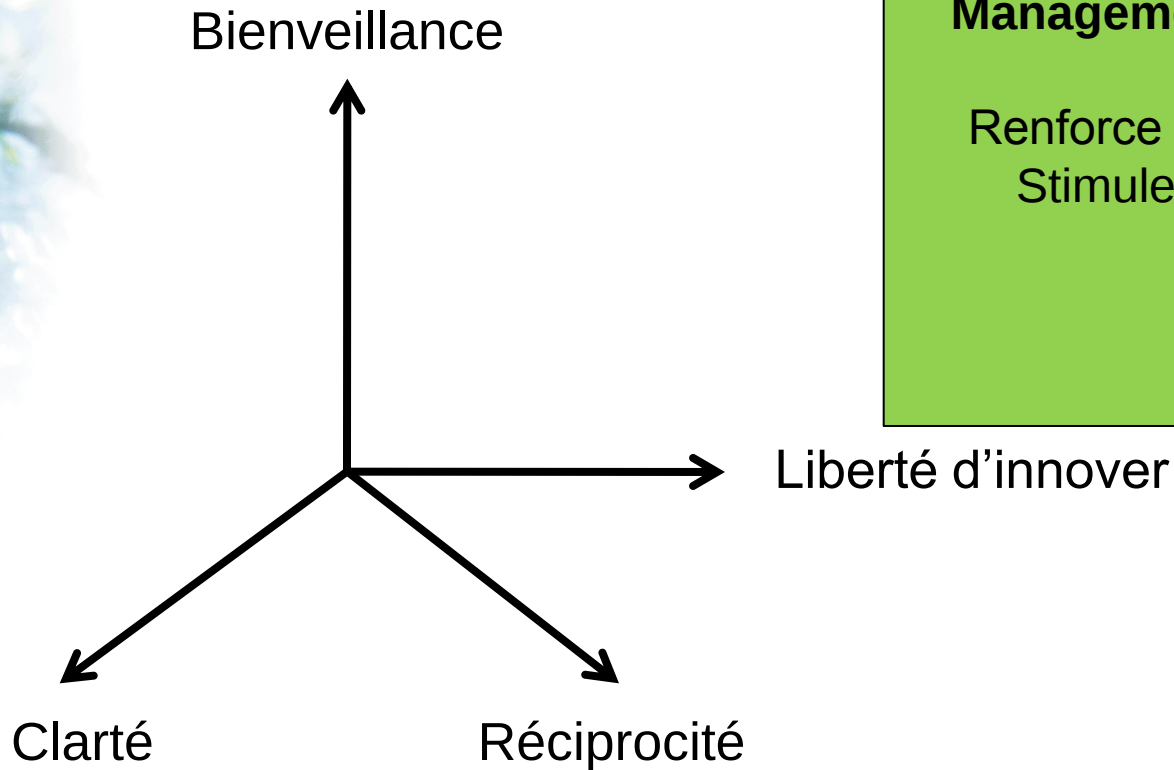
- => Inefficacité des temps de travail collectif
- => En équilibre entre le Staff et la DTN
- => Difficultés à mobiliser pour le projet EQF et les JO
- => Perte de sérénité
- => Situation énergivore

Conséquences pour les entraîneurs

- => Perte de l'enthousiasme pour l'EQF
- => Ralentissement du rythme de travail
- => Perception contraignante de leur travail
- => Perte de curiosité
- => Remis en cause par les sportifs

« Passé un certain âge, les douleurs sont rassurantes; Elles sont la preuve qu'on est encore vivant. »

Dilemme du Management



Management humaniste

Renforce l'estime de soi
Stimule la créativité

Management hiérarchique

Clarifie
Dérresponsabilise sur les enjeux
Standardise

3) Le parcours de l'équipe – Rupture 2

Actions :

Développement personnel – mieux vivre avec mes limites

Changement de posture

Implication du DTN dans l'équipe

Prendre le temps

Créer des ruptures

Favoriser les espaces de dialogue

Requestionner les évidences

3) Conclusion

Mes dilemmes

Accompagnateur de l'équipe / Supérieur hiérarchique:

- => Responsabiliser, stimuler la créativité, (contribue à motiver)
- => Rassurer, cadrer, clarifier, (déresponsabilise, stimule la conformité)

Canal culturel historique / Culture de la performance

Changer pour progresser / Respecter le rythme d'acceptation de l'équipe
Confort et nouveauté

Individu / Equipe

Je ne peux pas le dire à mon collègue, j'attends que ce soit le chef qui le fasse.
Puis-ce que j'ai confiance en moi, que je suis créatif, je n'ai pas besoin des autres,
je suis le plus fort....

Identité / Intégration

L'équipe c'est qui ? Jusqu'où intégrer ?
On ne peut pas tout faire avec tout le monde

Faire plus / Me préserver

Je suis mon premier outil de travail je dois me préserver

**Passer de la coopération à la co-création
Dans le staff
Avec les sportifs**

« Passer d'une équipe qui jouait le jeu de son entraîneur, à une équipe qui joue son propre jeu » - Sylvain Nouet

Bibliographie

« La stratégie de la bienveillance » Juliette Tournand

« La performance humaine: à la recherche du sens... » Claude Fauquet /
François Bigrel

« Introduction à la pensée complexe » Edgar Morin

« Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur » Edgar Morin – Edition
Seuil

Référentiel métier d'EN – Rapport

Référentiel métier de DTN - Rapport

« TeamThink – Management d'équipe : clé du succès » Pete Mazany – Edition
INSEP

« Être coach » Robert DILTS –traduction de M. Brasher/ M. Mora - InterEditions

Fin

Merci de votre attention