HAL
open science

Management de la réussite, quelles stratégies structurelles ? Retour d'expérience

Claude Fauquet

▶ **To cite this version:**

Claude Fauquet. Management de la réussite, quelles stratégies structurelles ? Retour d'expérience. Réflexions Sport, 2013, 5, pp.93-108. hal-02075882

HAL Id: hal-02075882

https://insep.hal.science/hal-02075882v1

Submitted on 21 Mar 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.

Management : quelles stratégies structurelles ?

Retour d'expérience

Par Claude Fauquet,
Directeur général adjoint de l'Insep

Interview réalisée par Guillemette Hybois
Responsable du pôle Info-Doc, MAPI

de la réussite,

iStockphoto©

Certifié d'éducation physique et sportive, Claude Fauquet a choisi d'orienter sa carrière vers la natation. Conseiller technique régional pendant vingt ans, il a été nommé en 1995 directeur de l'Équipe de France de natation, puis en 2001 directeur technique national (DTN). Persuadé que le changement est nécessaire, tout particulièrement dans un contexte de réussite, il quitte la direction technique nationale après les Jeux olympiques de Pékin, et devient chargé de mission auprès du secrétaire d'État au Sport. En 2010, il est nommé directeur général adjoint de l'Insep, en charge de la coordination des politiques sportives (DPS) et en responsabilité de l'accompagnement des équipes nationales pour les Jeux olympiques d'été de Londres 2012, année de son départ en retraite. ▶

> *« Je savais quelle direction emprunter et ce que je souhaitais développer. »*

À votre arrivée en 2010, quels objectifs vous étiez-vous fixés ?

J'avais été chargé en 2009, par le cabinet de Bernard Laporte, de mener une réflexion sur la réforme du sport de haut niveau français et, en particulier, de l'Insep. Cela a abouti à la publication du décret nº 2009-1454 du 25 novembre 2009, qui prévoyait, entre autres, la création du poste de directeur général adjoint, en charge de la coordination des politiques sportives. Ma nomination à l'Insep est donc la suite logique du travail mené.

Il a fallu passer de la théorie à la réalité du terrain. Je savais quelle direction emprunter et ce que je souhaitais développer. Il me paraissait important, en effet, d'apporter un regard nouveau sur la performance de haut niveau, mais aussi de mieux coordonner les ressources existantes au profit des fédérations et d'ouvrir encore davantage l'établissement aux acteurs du haut niveau. Nous avons donc essayé de mettre en adéquation les projets des fédérations et les services de l'Insep, tout en faisant très attention à ne pas isoler les pôles de leurs directions techniques nationales. Car si ce sont bien les fédérations qui sont confrontées, directement, à la concurrence internationale et à l'évolution de leur modèle économique, l'Insep est un des éléments essentiels qui concourent à l'enrichissement de leur environnement.

Après avoir fixé ces lignes directrices, il fallait réfléchir à la manière d'inscrire cette nouvelle direction des politiques sportives (DPS) dans ▶

iStockphoto©

l'organisation préexistante, déjà bien huilée, avec ses routines et ses procédures. Je me demandais comment serait accueillie cette nouvelle structure et si elle allait pouvoir fonctionner avec les missions que j'avais fixées… Malheureusement, je ne pense pas que ces objectifs aient été complètement atteints ; mais, à quinze jours de mon départ, je crois pouvoir affirmer que les principales difficultés ne sont pas venues de l'extérieur. En effet, il y a eu des résistances à l'intérieur même de l'établissement, dues à une certaine incompréhension. J'ai certainement une part de responsabilité, mais il est regrettable que certains collègues se soient systématiquement opposés au projet, sans toujours en débattre collectivement. Ainsi, certains représentants des personnels refusent l'idée que l'Insep soit une structure de haut niveau,

> *« … il y a eu des résistances à l'intérieur même de l'établissement, dues à une certaine incompréhension. »*

par méconnaissance profonde, je pense, de ce que devrait être la stratégie d'un établissement comme le nôtre, envié par beaucoup de pays – et ces résistances ne créent pas les conditions d'une dynamique interne favorable. Mais, en dépit des freins, beaucoup de mes collègues se sont tout de même mobilisés autour de ce projet d'évolution. Donc le travail a finalement été fait, cette structure a pris sa place petit à petit, et je ne pense pas que son organisation soit encore remise en cause. Dans le monde du sport, les fédérations qui ont travaillé avec nous reconnaissent le travail effectué, ce qui est plutôt satisfaisant. L'objectif est donc en route.

Quels moyens vous êtes-vous donnés pour mener à bien cette mission ?

Mon parcours à la Fédération française de natation m'a permis d'avoir une large connaissance du sport de haut niveau. Les membres de mon équipe et moi-même avons beaucoup travaillé pour dégager les grandes lignes de la nouvelle direction. Nous sommes d'abord partis d'un constat, celui que trois champs étaient, à notre avis, insuffisamment exploités : le management, l'accompagnement et la mobilisation des ressources. Surtout, nous n'avons pas visé un organigramme, mais une certaine conception articulant ces trois problématiques.

Ces trois missions – manager, accompagner et partager – que nous avons souhaité mettre en place, sont en quelque sorte notre marque de fabrique. Dans la mesure où elles gravitent autour d'une problématique centrale qui est de savoir comment relier ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur, la DPS se veut une interface possible. ▶

« ... l'exigence du sport de h

■ ***Le management***

Je pense en effet que la performance est d'abord le fruit d'un travail essentiellement pédagogique qui doit poser la relation comme condition d'émergence de quelque chose de fort. Cette problématique est confiée à une mission Expertise (Mex), sous la responsabilité d'un ancien DTN, Michel Sicard, très attaché à une certaine conception de la performance, qu'il a mise en œuvre aussi bien comme entraîneur que comme DTN à la Fédération française d'escrime. Cette conception de la performance tente de répondre à la question de savoir comment, dans un projet, on mobilise des ressources humaines pour un objectif donné.

aut niveau met une pression extraordinaire sur les acteurs. ”

La nécessité de l'accompagnement

Aujourd'hui, l'exigence du sport de haut niveau met une pression extraordinaire sur les acteurs. Il devient donc de plus en plus important de les accompagner, de leur offrir des lieux d'écoute – en dehors de toute relation hiérarchique – qui leur permettent de rencontrer des experts pour évoquer les problèmes. C'est le rôle de la mission d'accompagnement des projets des fédérations sportives et de leur encadrement (Map), confiée à Gilbert Avanzini.

La mobilisation des ressources

La troisième mission est surtout interne. Elle permet de mobiliser les ressources de six services de l'Insep au bénéfice des acteurs du sport. Ces services sont : l'Institut de recherche biomédicale et d'épidémiologie du sport (Irmés), le service de la formation et de l'accès à l'emploi (SFAE), le service de la formation des cadres supérieurs du sport (SFC2S), le service Recherche (SR), le service du suivi des pôles, des conditions d'entraînement et de l'encadrement éducatif des sportif(ves) de haut niveau (SSP-SHN) et le service médical (SM). Enfin, il est important de réfléchir au partage des ressources disponibles au sein de l'Insep mais aussi à celles des Creps et des écoles nationales, afin de pouvoir transmettre la connaissance à tous les acteurs du sport, en particulier au sein des fédérations : c'est le rôle de la mission Sport de haut niveau (MSHN), confiée à Michel Godard.

> *« Nous souhaitons devenir un véritable lieu d'accueil et d'échanges... »*

La DPS est-elle plus tournée vers les fédérations et l'encadrement ou vers les athlètes ?

La DPS de l'Insep travaille étroitement avec l'encadrement et les fédérations, lesquelles viennent spontanément ou peuvent être sollicitées. Nous souhaitons devenir un véritable lieu d'accueil et d'échanges, principe qui n'est pour l'instant pas encore complètement implanté dans les esprits, notamment parce que fédérations et cadres ne mesurent pas forcément ce qu'ils peuvent y trouver. La communication doit être poursuivie, même si le travail autour des Jeux olympiques a d'ores et déjà permis d'organiser des manifestations, comme les réunions « Campus Insep », organisées pour les athlètes et leur encadrement dans la perspective des Jeux olympiques et paralympiques. Nous avons ainsi pu nouer des contacts, des liens et commencer ainsi à installer des relations de confiance. Il reste toutefois encore beaucoup à faire.

Mais à terme, je pense qu'il faudra également créer une structure pour accueillir des athlètes. De nombreuses choses leur sont déjà proposées : bilans de compétence, adaptation des études et de l'entraînement, suivi psychologique... mais il serait souhaitable qu'ils n'aient qu'une porte d'entrée pour ▶

Photo : I. Amaudry, INSEP/MAPI/Pôle image

accéder à tous ces services. Pour l'instant, le principe est plutôt celui du « libre service » : les athlètes vont dans tel ou tel service, selon leurs besoins. Je ne suis pas certain que cette organisation soit la plus efficiente. Elle peut même être injuste, car ceux qui se débrouillent le mieux, qui ont les meilleurs réseaux relationnels, vont bénéficier de plus de services. Disposer d'un lieu identifié, avec des personnes identifiées en qui les athlètes auraient confiance et avec lesquelles on pourrait travailler en toute confidentialité serait un réel avantage. Cela reste à créer.

Cryothérapie en corps entier (service médical de l'Insep).

(Photos : A. Benoist)

Comment se passent les partages d'expérience entre les différentes fédérations ?

Michel Sicard, dans le cadre de la préparation des Jeux olympiques et paralympiques, a créé les RPE (Retours et partages d'expériences) qui, comme leur nom l'indique, permettent de partager les expériences singulières de chacun, favorisant ainsi une connaissance collective. Ces RPE, pilotés par Philippe Fleurance, Sylvie Perez et Michel Sicard, accueillaient six à sept DTN autour d'un déjeuner. Les premiers RPE ont rassemblé les sept DTN identifiés comme susceptibles de porter les grands espoirs français à Londres (athlétisme, canoë-kayak, handball, judo, natation, voile, pentathlon moderne). Nous leur avons proposé de se rencontrer régulièrement autour de thèmes différents : résolution de conflit, relation avec les médias, critères de sélection, préparation des Jeux. Ensuite, d'autres groupes ont été créés, avec d'autres prérogatives. ▶

Photos : ©Panoramic

Les RPE ont été les premières actions collectives. Ils représentent des moments importants et continueront certainement, car il faudra définir, à partir du premier trimestre 2013, toutes les stratégies pour Rio 2016.

Le deuxième élément important est la reprise des « Points rencontres » : les cadres des équipes de France peuvent solliciter la DPS pour traiter une problématique particulière. Ainsi, le préparateur physique du handball m'avait fait part de son désir d'échanger avec les autres préparateurs des sports collectifs. Gisèle Di Giacomo (Map) et Dominique Delon (référent des sports collectifs à la Mex) ont organisé un « Point rencontre » sur le thème de la préparation physique, regroupant de nombreuses ressources autour de cette thématique et faisant intervenir, entre autres, Norbert Krantz, spécialiste de préparation physique à la MSHN/SBPSHN.

Nous avons également développé « L'R du Sport[1] », en collaboration avec le service Médiathèque, audiovisuel, publications, iconothèque (Mapi). Cela permet aussi le partage d'expériences.

Enfin, Gisèle Di Giacomo a développé la capitalisation des connaissances. Les cadres sportifs sur le départ sont interviewés et filmés, afin qu'ils puissent partager leur expérience.

1– L' « R du sport », série d'émissions filmées tournée dans le studio de l'Insep, autour de débats et de reportages. Elle permet la capitalisation, la mutualisation et la transmission de savoirs et d'expériences professionnelles d'experts à un plus large public.

Vous avez mis en avant le concept de « management par la singularité ». Comment cela s'est-il traduit dans le rapport avec les pôles, les entraîneurs et les sportifs ? Quels enseignements peuvent déjà être tirés ?

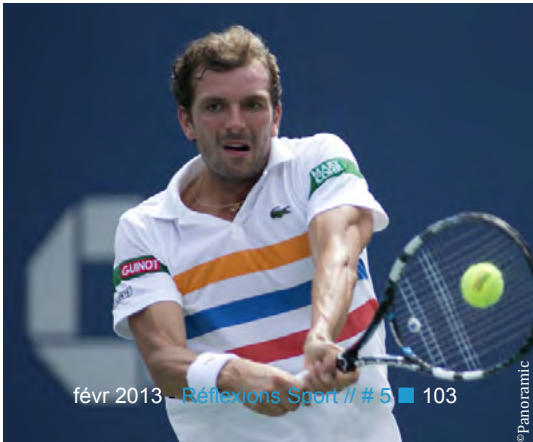
C'est un débat essentiel qui a fait l'objet d'un « Entretien de l'Insep » les 6 et 7 février 2012, mais le sujet mériterait une thèse ! Je pense qu'il deviendra de plus en plus important de prendre en compte la singularité des acteurs, l'endroit où ils sont, pour construire des projets. En effet, en menant des politiques globales ou des projets qui s'imposent à tous, on passe à côté de ce qui est essentiel dans la performance de haut niveau : le projet de chacun, même s'il peut être quelquefois dérangeant pour l'ensemble. C'est ça, manager dans la singularité. C'est partir du désir d'une équipe, d'un groupe, d'un individu, d'un entraîneur, de leur volonté de construire quelque chose qui va vers le haut niveau, pour ensuite créer les conditions qui ▶

> *« ... en menant des politiques globales ou des projets qui s'imposent à tous, on passe à côté de ce qui est essentiel dans la performance de haut niveau... »*

Quand on manage un projet, on manage le projet avec une fédération. On ne peut pas, par exemple, porter le même regard sur la Fédération française de lutte et sur la Fédération française de tennis ! On manage le projet de la Fédération de lutte et celui de la Fédération de tennis. Certes, certains projets peuvent se nourrir d'autres, mais il est important de considérer d'abord les acteurs dans leur singularité et de faire ▶

©Panoramic

permettent de les accompagner dans ce projet haut niveau. Nous ne pouvons plus penser que chaque sportif doit rentrer dans un cadre donné et s'y adapter comme c'était le cas. C'était sans doute nécessaire quand il fallait structurer le sport de haut niveau français (et cela a permis de fixer un cadre), mais aujourd'hui, nous n'en sommes plus là. Même s'il lui manque encore quelques titres, le sport français est désormais bien représenté au niveau international.



©Panoramic

confiance à leur singularité dès lors qu'ils sont dans une stratégie de résultats et une volonté de progresser. Il faut partir de cela pour constituer, petit à petit, une méthodologie, plutôt que d'imposer certaines choses à tout le monde.

Nous pouvons tirer les premiers enseignements de ce type de management. Les onze médailles d'or des Jeux olympiques de Londres reflètent ce qui vient d'être dit : Émilie Fer et Tony Estanguet, en canoë-kayak, ont pris complètement en charge leur projet pour le construire dans l'optique de cette médaille. Julie Bresset (VTT) s'entraîne en Bretagne. En natation, Camille Muffat et Yannick Agnel sont à Nice, alors que Florent Manaudou et Fabien Gilot sont à Marseille.

Panoramic

Être champion olympique, c'est d'abord en rêver, en avoir le désir et créer les conditions pour y parvenir. En France, notre culture a tendance à nous amener à offrir à tous la même chose. Socialement, c'est bien, mais cela ne fonctionne pas en sport de haut niveau ! Il faut miser sur l'élite, car elle aspire les autres. Je conçois qu'on puisse ne pas aimer cela. Moi, c'est ma passion. Cela m'a permis de rencontrer des êtres d'exception, dans la mesure où ils ont été au bout de leur désir, de la volonté de conduire leur vie ▶

> *« Être champion olympique, c'est d'abord en rêver, en avoir le désir et créer les conditions pour y parvenir. »*

©Panoramic

©Panoramic

“Le sportif de haut niveau, c’est un exemple d’humanité en action”

pour en faire quelque chose de fort. Pour moi, c’est très éducatif. On ne retient jamais ça, mais ils donnent de véritables leçons de vie. Le sportif de haut niveau, c’est un exemple d’humanité en action, quelqu’un qui conduit sa vie comme il l’entend. C’est un magnifique exemple pour tous.

Quelles sont désormais les grandes orientations que doivent suivre les politiques sportives ?

C’est le débat actuel. J’ai beaucoup d’idées sur le sujet, mais c’est trop tôt. Il faut attendre les nouvelles orientations des élus…

Des modèles étrangers peuvent-ils être des sources d’inspiration ?

S’inspirer d’un modèle n’a de sens que lorsque le sien est déjà en place. Avant de prétendre copier UK Sport, par exemple, il faudrait déjà être certain de ce qu’on va faire. Évidemment, rien n’empêche de puiser ailleurs des éléments structurants, mais il faut partir de notre propre réflexion, poser avant tout un modèle qui nous est propre. J’ai eu cette démarche pour les équipes en natation et cela ne s’est pas trop mal passé… Je trouve regrettable de toujours ▶

admirer ce qui se passe ailleurs, sans même avoir réfléchi à ce que nous pouvons faire. Il faut déjà se demander pourquoi on ne pourrait pas faire mieux ! En nous y prenant, sans doute, autrement, ne pourrions-nous pas faire aussi bien que les Anglais ? Pourquoi seraient-ils meilleurs que nous ?

> *« ... j'ai toujours essayé de maintenir un équilibre entre les nécessités administratives et la performance. »*

Que retenez-vous de vos deux années passées à la DPS ?

Tout d'abord la brièveté du temps qui passe... Deux ans, c'est très court pour mettre des choses en place. En même temps, je pense qu'on en a initié quelques-unes... Quoi qu'il en soit, ce poste est un peu particulier, puisqu'il coïncide avec la fin de ma carrière. Ce fut l'occasion de découvrir une fonction de direction dans un établissement administratif. Cela implique des tâches administratives que je ne mesurais pas. Je regrette que cela m'ait parfois éloigné de mon corps de métier, des entraîneurs et des athlètes. Je me suis fait à cette idée, mais il est vrai que je n'aurais sans doute pas conservé ce poste tout au long de ma carrière... Ce n'est ni dans mon tempérament ni dans ma culture. Mais j'ai aussi beaucoup appris : une forme de rigueur, la rédaction d'une note importante pour marquer les choses... Je regrette simplement que l'administratif ait parfois pris trop de place par rapport à cette mission essentielle de performance. De temps en temps, en partant tard le soir, je me demandais ce que j'avais fait ce jour-là pour la performance... Toutefois, malgré les difficultés, j'ai toujours essayé de maintenir un équilibre entre les ▶

nécessités administratives et la performance. Je reconnais que les statuts d'une maison comme l'Insep l'imposent : le Conseil d'administration est une étape obligée. Il y a également une dizaine d'instances (conseil scientifique et médical, conseil de la vie de l'athlète…), à périodicité régulière, qui requièrent une importante préparation des dossiers. Cela pose évidemment la question de l'intégration d'une structure de haut niveau dans un établissement aussi exigeant sur le plan administratif, car le haut niveau, c'est réagir à l'instant, prendre une décision qui semble utile toutes les dix minutes ! Toutefois, les choses sont ici comme ailleurs : j'ai rencontré des gens très impliqués, participant à la réflexion (d'ailleurs parfois sans le savoir, juste en étant à l'écoute de ce qui se passait) et j'ai également été confronté à un certain nombre d'oppositions, intéressantes lorsque c'était fait de manière intelligente et intelligible (car c'est en débattant que l'on peut avancer). Malheureusement, l'opposition a parfois été moins constructive. C'est dommage, surtout alors que les moyens sont de plus en plus limités : il faut faire attention à ce que l'on dit et à ce que l'on fait. À mon avis, il serait préférable de jouer collectif. Mais ce que je retiendrai, ce qui est important, c'est qu'on ait pu conduire les projets à leur terme.

De mon point de vue, les rencontres avec les DTN, certains échanges avec les services, les campus avant les Jeux olympiques ont été de grands succès. Le fait que, désormais, certains sports (professionnels et collectifs) qui n'étaient pas auparavant à l'Insep y viennent ▶

> *« … ce que je retiendrai, ce qui est important, c'est qu'on ait pu conduire les projets à leur terme. »*

> *« ... nous avons reçu les équipes de France de basket-ball et de hand-ball. »*

est également une preuve de réussite. Ainsi, nous avons reçu les équipes de France de basket-ball et de hand-ball. Les équipes de France de volley-ball et de rugby à VII vont également venir, car elles estiment que l'Insep est le creuset de l'olympisme.

Ma dernière satisfaction est tirée du réseau relationnel que j'ai pu développer avec les collègues des autres sports, ce qui a permis à l'Insep de s'ouvrir vers l'extérieur, démontrant ainsi à quel point cet établissement peut être utile au sport français. Mais tout cela reste fragile. Mon (ou ma) successeur(e) devra continuer à le mettre en œuvre pour pérenniser le système. ■