Rapport d'étude

Analyse de l'activité du Directeur Technique National et de la Direction Technique Nationale *pour concevoir la formation des futurs DTN*

Rapport soumis à la validité des comités techniques

Projet « Formation des Conseillers Techniques Sportifs »

Direction des Sports, Direction des ressources Humaines de l'Administration et de la Coordination Générale, Préparation Olympique et Paralympique, Association des Directeurs Techniques Nationaux, Institut National du Sport et de l'Education Physique

Maître d'ouvrage :

Direction des sports

Maître d'œuvre :

Institut National du Sport et de l'Education Physique (Paris)
Département de l'Orientation, de la Formation et de l'accès à l'Emploi

Mars 2008

Rapport rédigé sous la direction de :

Philippe Fleurance : Institut National du Sport et de l'Education Physique (INSEP)

Etude réalisée par :

Unité Etudes, Ingénierie et Innovation, Département de l'Orientation, de la Formation et de l'accès à l'Emploi (DOFE), INSEP

Sylvie Pérez : sylvie.perez@insep.fr ;
Philippe Fleurance : philippe.fleurance@insep.fr ;

En collaboration avec le Groupe Technique du projet « Formation des cadres supérieurs du sport »

Pour la Direction des Sports

- Philippe Grandou : Chargé de mission pour la formation des Conseillers Techniques Sportifs (CTS)
- Dominique Lucas : DS-A1, Formation et gestion prévisionnelle des CTS

Pour l'Association des Directeurs Techniques Nationaux (DTN)

- Philippe Bana : Président de l'Association des DTN, DTN du Hand-ball
- Claude Fauquet : Vice Président de l'Association des DTN, DTN de la Natation

Pour la Préparation Olympique et Paralympique (POP)

- Patrick Ranvier : Directeur adjoint de la POP

Pour la Direction des ressources Humaines de l'Administration et de la Coordination Générale (DRHACG)

- Bernard Henry: DRHACG-A2, Adjoint au chef de bureau de la formation et du recrutement

Pour L'Institut National des Sports et de l'Education Physique

- Martine Cornillon : Chef de projet pour la formation des CTS, DOFE
- Michel Godard : Chef du Département de l'Orientation, de la Formation et de l'accès à l'Emploi

Et tous les DTN ayant participé à l'étude.

Sommaire

I. INTRODUCTION : CONTEXTE, NATURE DE LA DEMANDE ET PRESENTATION DU DOCUMENT 5

I.1. LA DEMANDE ET LE PROJET « FORMATION DES CADRES SUPERIEURS DU SPORT » 5
I.1. LA DEMANDE ET LE PROJET « FORMATION DES CADRES SUPERIEURS DU SPORT » 6
I.2. PRESENTATION DE L'ETUDE ET DE L'ORGANISATION DU DOCUMENT 7

II. UN CADRE NORMATIF EN TENSION : MISSION ET ESPACES DE L'ACTION « DTN » 14

II.1 LA MISSION DU DTN 15

II.2 LES ESPACES DE L'ACTION « DTN » 17

II.2.1 Celui de l'état 17
II.2.2 Celui d'instances externes régulatrices et d'expertises 19
II.2.3 Celui d'un système associatif et fédéral 20
II.2.4 Celui de « la DTN » 21
II.2.5 Celui de l'intervention auprès des équipes nationales 22
II.2.6 En résumé 23

II.2.6.1 Un métier en tension qui nécessite de prendre des risques 23
II.2.6.2 Des valeurs en actes 26
II.2.6.3 Des systèmes de décisions/actions qui mettent en œuvre des régulations croisées 27

II.3 L'ACTION DTN RELEVE DE PLUSIEURS « RATIONALITES » 30

II.3.1 La première rationalité est politique/stratégique. 30
II.3.2 La deuxième rationalité est procédurale/pragmatique. 31
II.3.3 La troisième rationalité est réflexive. 32
II.3.4 La quatrième rationalité est anticipatrice-prospective 32
II.3.5 La cinquième est existentielle 32

II.4 CONCLUSION : LE CHALLENGE DE L'ACTION DANS DES ENVIRONNEMENTS COMPLEXES 33

III. AGIR ET INTERAGIR DANS UN MONDE INCERTAIN : NOS OUTILS DE L'INTELLIGIBILITE DE L'ACTION « DU DTN » - « DE LA DTN » 34

III.1 DES CHOIX A FAIRE POUR ENRICHIR LA MODÉLISATION DES PROCESSUS « MÉTIER » 35

III.1.1 De l'analyse de la tâche « système fermé » à l'analyse des processus dans un « système ouvert » 36
III.1.2 Une vision des savoirs professionnels : les « savoirs négociés » 39
III.1.3 De l'analyse des pratiques DTN dans un contexte « système complexe » 39

III.2. METHODES D'ETUDES 41

III.2.1. Intentions méthodologiques 41
III.2.2 Panel de 14 DTN 41
III.2.3. Des données de structuration et des données empiriques 42
III.2.4. Les entretiens semi-directifs 42
III.2.5. Des données ethnologiques 43
III.2.6. Les graphes d'activités 43
III.2.7. Des données dynamiques et situées 43

III.2.8. Procédure d'analyse des données 43
III.2.9. Etablissement de la crédibilité des données 44

IV. UNE VUE DE L'ACTION « DU DTN- DE LA DTN » A TRAVERS LES AXES STRUCTURANTS DU METIER 46

IV.1. LA DTN, UN SYSTEME DYNAMIQUE A AGENTS DYNAMIQUES 47

IV.1.1. D'une conception hiérarchique et descendante à une conception centraliste 48
IV.1.2. D'une conception centraliste à une conception transversale et partagée 49
IV.1.3. D'une conception transversale et partagée à une conception des systèmes ouverts 51

IV.2. UN PERSONNAGE UNIQUE : LE DIRECTEUR TECHNIQUE NATIONAL 52

IV.2.1 L'accès à la fonction de DTN 52

IV.3. UN TANDEM ; « UN ATTELAGE » DTN – PRESIDENT 55

IV.3.1. De nécessaires dialogues 55
IV.3.2. Confiance, entente 55
IV.3.3 « Deal », jeux de pouvoir, débats 56

IV.4. LA DYNAMIQUE D'ACTION DU ET DE LA DTN 57

IV.4.1. Un (des) porteur(s) de projets 57
IV.4.2 Une communauté de pratique pour mettre en œuvre le projet 59
IV.4.3 Les espaces géographiques d'actions : un environnement distribué 61
IV.4.4 Une dynamique d'échelle temporelle diversifiée 62
IV.4.5 Flexibilité et réactivité 62
IV.4.6 Des risques anticipés à chaque action 63
IV.4.7 Une organisation qui apprend en faisant et fabrique des normativités intermédiaires 64
IV.4.8 Du projet aux moyens : anticiper l'avenir en gérant le quotidien et la prévision. 65

IV.5 CONCLUSION : UN TRAVAIL DE RELIANCE POUR CONSTRUIRE, COMMUNIQUER, CONVAINCRE ET FAIRE VIVRE UNE VISION DU PROJET FEDERAL. 66

V. DES QUESTIONS A LA FORMATION PROFESSIONNELLE : VERS UN CAHIER DES CHARGES POUR L'INGENIERIE DE FORMATION 67

VI. ANNEXE 71

I. Introduction : contexte, nature de la demande et présentation du document

« S'il te plait… Dessine-moi une DTN ! »[1]

[1] Librement adapté du « Petit Prince » d'Antoine de Saint Exupéry. Gallimard, 1946 (Réed., Folio, 1986). Cette citation souligne l'incontournable caractère construit d'un « point de vue » pour l'étude.

I.1. La demande et le projet « Formation des cadres supérieurs du sport »

Cette étude se situe dans un projet de réflexions générales sur le thème : « quel entraîneur pour demain ? » et en particulier les réflexions concernant les aspects prospectifs : que sera le sport de haut niveau en 2012 – 2106 ? Quelles conséquences et enseignements en tirer en matière de recrutement, de formations initiale et continue ?

En ce qui nous concerne, ce projet a été décliné lors de différentes études :

- Etude nationale sur les activités indemnisées et rémunérées autour du sportif de haut niveau : Qu'est-ce que travailler dans l'environnement du Sportif de Haut Niveau et produire ensemble de la performance ? Continuités et ruptures dans l'évolution des activités professionnelles autour des Sportifs de Haut Niveau[2].

- Rapport d'étude sur les référentiels professionnel et de formation des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance »[3].

L'étude sur l'analyse des pratiques professionnelles des Directeurs Techniques Nationaux s'inscrit dans cette continuité.

La fonction de DTN est une fonction sollicitante qui est potentiellement remise en cause tous les 4 ans lors du renouvellement des « staffs » olympiques[4]. Le renouvellement naturel des DTN et la nécessité de personnel de qualité pose régulièrement la question du « vivier » susceptible de permettre des choix « peu contraints » lors des recrutements.

La note de la POP du 28 mars 07 (cf. annexe 1) adressée aux membres du groupe technique pour la formation des conseillers techniques sportifs (CTS) oriente la nature de l'étude :

- « Analyse des pratiques professionnelles courantes et des organisations des fédérations sportives afin de construire une formation adaptée aux besoins et aux attentes des acteurs ciblés » … « pour initier la formation initiale d'une relève potentielle »

- « La mission confiée …, doit être une mission d'analyse des pratiques et des organisations fédérales telles qu'elles existent aujourd'hui ».

Cette demande de la POP nous oriente certes vers l'étude de l'action du DTN en tant que personne mais aussi de son action au sein d'un dispositif « la DTN » et donc par suite de l'étude de l'action d'un collectif « la DTN » au sein d'une organisation « la fédération ».

---

[2] Fleurance P. (2005) (sous la direction de). Etude nationale sur les activités indemnisées et rémunérées autour du sportif de haut niveau : Qu'est-ce que travailler dans l'environnement du Sportif de Haut Niveau et produire ensemble de la performance ? Continuités et ruptures dans l'évolution des activités professionnelles autour des Sportifs de Haut Niveau. Observatoire National des Métiers de l'Animation et du Sport, Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative. Paris (non publié). Téléchargeable sur le site : http://archiveouverte.campus-insep.net

[3] Fleurance P. & Perez S (2006). Rapport d'étude sur les référentiels professionnel et de formation des entraîneurs nationaux « Chef de projet performance ». Rapport de recherche au Ministère de la Jeunesse et des Sports, Direction des Sports & Délégation à l'Emploi et aux Formations. Paris (non publié). Téléchargeable sur le site : http://archiveouverte.campus-insep.net

[4] La durée de vie moyenne dans la fonction de DTN est de 2 ans et demi : Source AS DTN.

En effet et au delà des textes qui régissent les fonctions individuelles, quelque soit le domaine dans lesquels ils doivent agir, le DTN et les acteurs de la DTN doivent établir des cadres communs - tacites ou négociés - qui leurs permettent de se coordonner les uns avec les autres dans les ajustements incessants du cours de leurs actions concrètes[5].

Quels sont ces cadres ? Qu'est ce qui structure « l'action DTN[6] » ? Comment le DTN arrive-t-il à articuler les différents aspects de sa mission - management stratégique des projets et des ressources humaines, financières, organisationnelles, etc. -, et à se représenter la stratégie globale de sa fédération pour orienter au quotidien, les actions individuelles et collectives et interagir ?

Cette demande est bien une invitation à observer et à décrire ce que les praticiens font et comprennent qu'ils font dans le cours de leurs activités professionnelles. La précision du descriptif des activités liées à l'emploi offre alors des exploitations en matière de définition de stratégies et de contenu de formation. La conception de situations de formation est alors clairement envisagée en lien avec l'analyse de l'activité.

C'est l'objet du développement suivant que de proposer un cadre d'analyse pertinent - et si possible partagé[7] - pour fournir le contexte de l'intelligibilité des pratiques « du DTN - de la DTN » et avancer un cadre épistémologique pour la conception de la formation des futurs DTN. Nous présentons cette recherche d'outils d'intelligibilité de « l'action DTN » comme étant organisée autour de balises conceptuelles plurielles.

Ces réflexions et positionnements[8] liminaires sur l'épistémologie de l'action managériale et le statut de la connaissance dans les organisations collectives sont d'autant plus importants que l'on envisage des retombées pratiques en matière de conception de formation[9].

I.2. Présentation de l'étude et de l'organisation du document

Il apparait de plus en plus évident pour les acteurs du sport que le Directeur Technique National n'est plus seulement – voire n'est plus - un directeur technique (sous-entendu de la technique de l'entraînement sportif) mais bien au-delà, un « manager », c'est-à-dire quelqu'un qui possède la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation.

---

[5] Abélès, M. (2001). Un ethnologue à l'assemblée nationale. Paris : Editions O. Jacob

[6] Nous parlerons i) du/le DTN pour parler de la personne étant entendu que pour simplifier nous parlons à la fois des hommes et des femmes DTN et ii) de la DTN pour parler de la Direction Technique Nationale comme organisation collective. L'expression « du DTN - de la DTN » envisage à la fois l'individu et le collectif de manière indifférenciée.

[7] D'où l'importance du processus de validation

[8] Qui dans le cadre de ce document seront présentés de manière très (trop) succincte

[9] Comment maîtriser l'art de la négociation – Comment s'affirmer en tant que leader ? - Comment anticiper et gérer les conflits ? Comment ... ? Les consultants et ouvrages de management ne sont pas en panne d'auto questionnements et de solutions toutes faites pour traiter les questions du management et du travail. Mais ces solutions pour intéressantes qu'elles soient sont elles valables dans toutes les circonstances, cultures et contextes professionnels ? « (...) il devient nécessaire de soumettre à une critique rétroactive les concepts, méthodes ou principes utilisés jusque-là de manière à déterminer leur valeur épistémologique elle-même. En de tels cas, la critique épistémologique cesse de constituer une simple réflexion sur la science : elle devient alors un instrument du progrès scientifique en tant qu'organisation intérieure des fondements, et surtout en tant qu'élaborée par ceux-là mêmes qui utiliseront ces fondements et qui savent donc de quoi ils ont besoin, au lieu de les recevoir du dehors à titre de présent généreux, mais peu utilisables et parfois encombrants. » Jean Piaget, 1967, Logique et Connaissance Scientifique, p. 51.

Dans un premier mouvement et en valorisant le titre de « directeur », il est tentant de s'appuyer sur les outils et théories de type instrumental dominants en management des organisations[10], et de concevoir à priori les compétences du DTN comme relevant d'une expertise par laquelle des décisions rationnelles sont prises, optimisant ainsi les comportements des hommes au sein des fédérations où l'on souhaite de plus en plus qu'efficacité sportive rime avec efficacité économique. Il conviendrait alors de lui transmettre les connaissances établies en ces domaines pour qu'il accède à cette expertise et qu'il l'applique dans les différents contextes où il doit agir.

Si autrefois, on a pu penser que l'on pouvait prendre de bonnes décisions en s'appuyant sur des connaissances indiscutables, cette approche - relevant plutôt du sens commun que de l'analyse - est discutable à différents points de vue.

De nombreuses questions de société impliquant par nature différentes parties prenantes[11], obligent à une prise de conscience de leur complexité ainsi que des incertitudes scientifiques et techniques pour les résoudre[12]. Les modèles de l'agent représentatif, omniscient et rationnel[13] ont été largement contestés dans de nombreuses disciplines en partant notamment du constat que la connaissance du monde ne pouvait être qu'imparfaite.

Par exemple, Hans Joas dans un ouvrage sur « la créativité de l'agir » (1999[14]) dont le titre à lui seul condense l'idée « d'innovation par l'action », développe la thèse qu'aux deux modèles dominants en sciences humaines et sociales, de l'action rationnelle et de l'action à visée normative, il est possible d'en ajouter un troisième, qui insiste sur le caractère créatif de l'agir humain. Il s'agit de mettre au jour dans tout agir humain une dimension créative qui n'est pas suffisamment prise en compte dans les modèles théoriques de l'action rationnelle et de l'action à visée normative.

Nous rejoignons ainsi tout un courant interdisciplinaire (Varela, 1991[15]) qui s'interrogeant sur les rapports entre pensée et action conteste la possibilité et la façon de prendre des décisions soi-disant rationnelles qu'il s'agisse de la vie quotidienne, de la vie économique ou de la vie politique. Il n'existe nulle part dans le cerveau ni dans l'organisation collective - sous la forme d'un état-major décisionnel - un « esprit dans la machine », siégeant au sommet du système et prenant à

[10] Par exemple, l'analyse SWOT de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), en langue française « Atouts Faiblesses Opportunités Menaces » qui est souvent cité comme un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité. Cette vision très rationaliste des années 50/60 est évidemment de plus en plus discutée. Cf. Marchenay, M. (1995). Management stratégique. Editions de l'ADREG et Brabet, J. (1999) Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en G.R.H ? Annales de l'Ecole des Mines, Paris.

[11] Gond, J.P. & Mercier, S. (2004). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. Congrès AGRH. Montréal

[12] Ce qui conduit à un véritable questionnement de la posture de l'expertise scientifique : S. O. Funtowicz and J. R. Ravetz, 1993: Science for the post-normal age, Futures 25:7, 739-755.

[13] Cf. par exemple, dans le cadre de la théorie des jeux, le jeu de l'ultimatum ou le jeu du prisonnier itéré qui montrent qu'il n'existe pas toujours de stratégie optimale et que pour que celle-ci existe il faut de la coopération humaine et de la confiance ; cf. Robert Axelrod : L'évolution de la coopération (1984) et Comment réussir dans un monde complexe (1999). Paris : Editions O. Jacob.

[14] Joas, H. (1999). La créativité de l'agir. Paris : CERF et particulièrement le chapitre III « situation-corporéité-socialité » linéaments d'une théorie de la créativité de l'agir pp 155-206.

[15] Varela, F., Thompson, E. and Rosch, E. (1991). The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience, Cambridge, Massachusetts Institute Press. Traduction française : L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine. V. Havelange. Paris, Le Seuil (1993).

partir d'un tableau de bord et de logiciels d'aide à la décision les meilleures options possibles[16]. Les décisions, petites ou grandes sont des réactions à des états cognitivo-émotionnels (peur, plaisir, doute, défi, …) qui, selon les termes de Damasio[17], visent à conserver ou restaurer l'intégrité, l'homéostasie de l'organisme. Elles ne s'expriment pas sous forme de choix intellectuels mûrement délibérés mais d'actions engagées dans l'urgence et la contingence du faire. Il convient de répondre à l'injonction d'Andy Clark (1999[18]): « Putting brain, body and world together again » et ne pas considérer les DTN seulement comme de « purs analystes » mais comme des personnes ayant des sensibilités, des émotions, des valeurs qui orientent leurs choix d'actions.

La complexification grandissante des activités des DTN et le développement des outils informatiques de communication mettent en avant les situations interactives/coopératives dans lesquelles d'une part, la communication articule des interactions en présentiel et des engagements distants synchrone ou asynchrone (conférence téléphonique, mail, skype, …) et d'autre part, des activités de travail distribuées selon de multiples sources informationnelles et relations humaines.

Dès lors, la complexité de ce système social « vivant »[19] - la DTN - pose un véritable challenge pour l'étude. Nous avons de réelles difficultés à synthétiser une quantité très importante d'événements interactifs afin d'en comprendre les effets. Les systèmes qui ont pour propriété caractéristique de regrouper un nombre important d'entités font évoluer et complexifient - par leurs interactions avec les autres éléments et avec leur environnement - l'organisation interne de l'intégralité du système. Il est quasiment impossible de prévoir l'évolution de tels systèmes de par le trop grand nombre d'entités en présence et de leurs interactions. Ainsi pour un DTN expérimenté comme Claude Fauquet[20] :

> *« Il me semble que l'on est aujourd'hui dans cette vraie problématique de la diversité : relier les choses, laisser ouvertes en permanence les boucles de nos interrogations et prendre des partis pris sur le réel, c'est-à-dire pour le modéliser, pour essayer d'avancer*

---

[16] Berthoz, A. (2003). La décision. Paris : Editions O. Jacob

[17] Damasio, A. (2003). Spinoza avait raison (traduit de Looking for Spinoza). Paris : Editions O. Jacob

[18] Clark, A. (1999). Being there : Putting brain, body, and world together again. Cambridge : MIT Press

[19] … et que nous envisageons – en acceptant les distorsions au modèle biologique initial ; cf. Luhmann, N. (1995). Social Systems, Stanford University Press - comme autopoïétique et énactif. Le terme d'autopoïese, avancé par Humberto Maturana et Francisco Varela (1987), repris par Francisco Varela (1991), vient du grec autos (soi) et poiein (produire) : « Un système autopoïétique est organisé comme un réseau de processus de production de composants qui (a) régénèrent continuellement par leurs transformations et leurs interactions le réseau qui les a produits, et qui (b) constituent le système en tant qu'unité concrète dans l'espace où il existe, en spécifiant le domaine topologique où il se réalise comme réseau. Il s'ensuit qu'une machine autopoïétique engendre et spécifie continuellement sa propre organisation. Elle accomplit ce processus incessant de remplacement de ses composants, parce qu'elle est continuellement soumise à des perturbations externes, et constamment forcée de compenser ces perturbations. Ainsi, une machine autopoïétique est un système ... à relations stables dont l'invariant fondamental est sa propre organisation (i.e. le réseau de relations qui la définit) ». Le paradigme de l'Enaction de F. Varela et H. Maturana amène à penser la collaboration entre les agents d'un système comme un couplage structurel dans lequel les deux agents construisent de manière autonome leur propre interprétation et où les interactions mutuelles les influencent structurellement. C'est-à-dire qu'au cours des interprétations successives, un agent doit apprendre et donc s'adapter pour tenir compte des interactions de l'autre agent.

[20] Conférence aux Entretiens de l'INSEP du 11 et 12 octobre 2007 : cf. Fleurance, P & Pérez, S. (2008). Interroger les entraîneur(e)s au travail ? Revisiter les conceptions qui organisent l'entraînement pour repenser le métier d'entraîneur(e). Les Cahiers de l'INSEP, 39. Paris : Editions de l'INSEP.

dans la compréhension d'un phénomène qui me semble fondamental, l'imprédictibilité[21] ».

Agir et coopérer dans des environnements complexes (Callon, 2001[22]) interroge ainsi la vision classique de la connaissance comme « substance échangeable » entre un émetteur et un récepteur « passif ». Les théories standards ont généralement considéré la connaissance comme « réduite à de l'information ». Dans cette étude, la connaissance organisationnelle est considérée d'abord, et avant tout, comme une pratique s'actualisant au sein de communautés qui sont des espaces - temps tramés d'interactions entre humains et médiées par des artefacts[23].

Les postulants aux missions de DTN et les DTN en situation ayant une solide expérience professionnelle, il devient possible au regard des attendus de cette étude - cités ci-dessus – de proposer et de justifier une approche du management stratégique[24] « DTN » prenant mieux en compte les contradictions inhérentes aux hommes en activités, aux organisations sportives et à leurs évolutions dans des environnements incertains.

Dans ce contexte, les conceptions du pilotage ou du management stratégique inscrites dans le paradigme général de la complexité nous intéressent. Elles conçoivent à la fois une évidente rationalité procédurale s'exprimant sous la forme d'une dialectique continuelle fins/moyens rapportés aux contextes d'activités, mais aussi une mise en acte d'interactions récursives entre réflexion et actions stratégiques au sein des différents niveaux de l'organisation DTN - Fédération[25],[26].

De ce fait, et comme dans nos premières études, nous proposons de mettre avant, une orientation praxéologique et pragmatique, centrée sur « l'action », c'est-à-dire sur l'agi en situation en donnant la priorité aux pratiques incorporées, socialement inscrites et ancrées dans les artefacts.

Avec une telle focale[27], nous retrouvons un mouvement similaire à celui opéré par la science

---

[21] Les caractères en italique et l'indentation indiquent des extraits de verbatim recueillis auprès des DTN.

[22] Callon, M., Lascoumes, P., Barthe, Y. (2001). Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique, Paris, Le Seuil.

[23] Pour agir sur le monde, l'homme s'est créé des outils physiques et symboliques. Ces derniers sont considérés comme des médiateurs entre les hommes et la connaissance. Il s'agit d'étudier des individus non pas isolés, coupés du monde mais avec les outils, dispositifs techniques, technologies et/ou méthodes qu'ils ont créés ; Ainsi, la plupart des outils sont des artefacts puisqu'ils modifient le fonctionnement cognitif de l'utilisateur.

[24] Gouvernance, management, management stratégique, … nous ne souhaitons pas ici engager un débat sémantique qui aurait pour seul effet que de figer la réflexion dans des catégorisations bien artificielles et toujours remises en cause par les pratiques. L'emploi du terme « management stratégique » connote l'intention de discuter la logique de planification à long terme marquée par une lecture assez rigide du futur s'appuyant principalement sur des objectifs affichés, des choix rationnels, … Il souligne la nécessité de prendre en compte – ensemble - des dimensions technologiques, humaines, économiques, organisationnelles, politiques et sociétales qui entourent les choix d'action. C'est en outre un domaine distinct de la gestion et du contrôle de gestion qui stricto-sensu ne concerne pas les DTN. Nous retiendrons qu'il s'agit de comprendre, d'orienter et de coordonner divers acteurs afin de les amener vers la résolution d'enjeux collectifs présents et à venir.

[25] Avenier, M.J. (2007). Le management stratégique dans la complexité : un cadre de réflexion. XVII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Montréal

[26] Genelot, D. (2001). Manager dans la complexité. Paris : Editions INSEP Consulting

[27] L'action est généralement vue comme l'agencement de moyens en vue d'une fin ou d'un but. Conçue de cette manière, l'action peut échouer, mais elle est prévisible. L'approche d'H. Arendt renverse la perspective en marginalisant la notion de but de l'action et en insistant sur l'imprévisibilité de cette dernière. Si l'action

politique qui étudie non plus seulement les politiques publiques mais aussi l'action publique ; la sociologie des organisations qui analyse l'action organisationnelle plutôt que la simple organisation (Crozier et Friedberg[28]) ; le management qui étudie l'action de gouvernance (March et Weil, 2003[29]) ; le droit qui s'intéresse à l'usage du droit en contexte en considérant celui-ci comme un travail, un processus long et patient assurant le passage des textes normatifs aux décisions (Dupret, 2005[30]) ; la gestion des connaissances dans les organisations qui s'intéresse à l'usage et à la co-construction des connaissances dans l'agir organisationnel (Amin et Cohendet, 2004[31]) – et plus classiquement, les sciences du travail et l'ergonomie qui étudient l'activité ; en fait, tout un ensemble de travaux qui au delà de la description des phénomènes accorde de l'importance à l'usage des connaissances dans le champ social.

Dans le paradigme de la complexité qui sous-tend l'orientation « action » que nous avons adoptée, un souci épistémologique réside dans le souhait de dépasser les classiques clivages entre structure/action et holisme/individualisme.[32]

---

suppose une pluralité de vues, d'intérêts, de façons d'appréhender les situations et le monde en général, si elle suppose une construction commune entre égaux, la manière dont elle se déploie ne peut être totalement prévue. Le but poursuivi par l'individu (ou le petit groupe) qui a posé l'acte novateur n'est finalement pas très important : le sens de l'action proviendra de la manière dont d'autres acteurs se seront emparés ou non de l'action pour la mener à bien. Les acteurs ont bien évidemment des buts mais ils importent finalement peu : ils ne peuvent savoir comment l'action va évoluer en fonction des buts des autres acteurs qui vont répondre à leur initiative, et ce qui importe est le sens de l'action qui n'apparaît qu'au fil du déploiement de l'action elle-même. Ce sens est forcément différent du but initial. Le domaine des affaires humaines proprement dit consiste dans le réseau des relations humaines, qui existe partout où des hommes vivent ensemble. La révélation du « qui » par la parole, et la pose d'un commencement par l'action, s'insèrent toujours dans un réseau déjà existant où peuvent retentir leurs conséquences immédiates. Ensemble, elles déclenchent un processus nouveau qui émerge éventuellement comme vie unique du nouveau venu, affectant de façon unique les vies de tous ceux avec qui il entre en contact. C'est à cause de ce réseau déjà existant des relations humaines, avec ses innombrables conflits de volontés et d'intentions, que l'action n'atteint presque jamais son but. D'où, le renversement qu'opère H. Arendt de l'approche entre fin et moyens. Car si la fin est rarement atteinte, si on ne peut savoir ex ante ce qu'elle sera, le processus de l'action étant imprévisible, les moyens employés prennent une dimension centrale : eux ont un effet immédiat, une instantanéité irréversible. Ils sont des actes ! Arendt, H. (1958). The Human Condition, London, Chicago, University of Chicago Press. Traduction française : La condition de l'homme moderne, Calmann-Lévy, 1961.

[28] Cf. Questions d'organisation et L'analyse des organisations sur le site http://www.banlieues-media.com

[29] March, J & Weil, T (2003). Le leadership dans les organisations. Paris : Ecole de Mines

[30] Dupret, B. (2005). Le jugement en action. Réseau Européen Droit et Société.

[31] Amin A. & Cohendet P. (2004). Architectures of knowledge: Firms, capabilities and communities, Oxford (UK), Oxford University Press.

[32] La question concerne le passage entre le niveau individuel et le niveau agrégé qui est celui d'une société d'individus, comme le précise l'aphorisme bien connu « une société est plus que la somme des individus qui la composent ». Face à cela, nous pouvons distinguer plusieurs types de modèles de la décision/action collective. D'une part les modèles basés individus qui envisagent la décision collective comme l'agrégation des décisions individuelles de l'ensemble des acteurs qu'ils considèrent. La théorie de la décision/action collective qu'ils proposent alors ne peut se passer d'une théorie de la décision/action individuelle (approche bottom up). D'autre part, en suivant l'approche structurale qui s'appuie plutôt sur le concept de « collectivité » dans la décision/action collective, nous pouvons envisager de ne savoir rien (ou presque) de la décision individuelle et pourtant étudier tout de même les phénomènes de décision collective (par exemple, nous conduisons une voiture sans connaître en détail le fonctionnement de cette voiture). Ainsi la théorie structurale permet de se prononcer sur une décision collective sans avoir forcement de théorie psycho-cognitive sous-jacente de la décision individuelle (approche top down). Les difficultés propres de l'approche bottom up et top down sont dépassées par l'approche « système complexe ».

En effet, l'activité de travail des DTN étant située dans un environnement institutionnel structuré, une vision purement objectiviste de l'organisation imposerait l'évidence du contexte, des règlements, des techniques gestionnaires, des langages administratifs, de la structure c'est-à-dire que la dimension organisationnelle déterminerait alors les actes individuels et collectifs. Dans ce cas, les activités des DTN seraient uniquement définies par le cadre institutionnel qui les régit. Il est de plus en plus difficile de tenir la position que les normes et les règles puissent constituer de manière déterministe[33], des facteurs contraignant de la conduite des gens : la « transgression »[34] apparait bien comme constitutive du travail[35].

D'un autre coté, la situation, l'activité de travail pris au sens des interactions locales entre les acteurs oriente vers le refus du « déjà la », consistant à ne pas accorder une fonction influente aux structures sociales par rapport aux actions des acteurs. Dans cette ligne de pensée, les institutions ne prennent corps et formes que dans les interactions qu'elles produisent et par conséquent – à ce niveau micro - l'analyse des interactions locales pourrait se suffire à elle-même. Mais on sent bien que le niveau plus macro - les cadres institutionnels - pèsent sur l'organisation de l'action de chacun.

Quelles voies alors pour cette étude, entre des théories de l'institution trop « déterminantes » et des théories de l'action/interaction trop « émergentes » ? Il faut avancer un cadre d'intelligibilité qui nous permette de penser les actions individuelles sans renoncer aux déterminations des normes du travail[36].

La théorie de la structuration proposé par A. Giddens (1987[37]) nous offre un cadre pour avancer sur ce point en nous autorisant une réinterprétation de la notion de structure et de contrainte structurelle que l'on retrouve développée par la suite dans les approches de la complexité[38] : les structures, parce qu'elles sont produites et reproduites, sont simultanément constituées et constituantes[39].

Le concept d'organisation i.e. la fédération, la DTN, désigne alors – non un organigramme descriptif « à plat » – mais bien deux propriétés essentielles d'un système d'activités : le caractère structuré (formes antécédentes et « stabilisées ») et structurant (processus

---

[33] Reynaud, B. (2004). Qu'est-ce qu'interpréter une règle ? Contribution au colloque Conventions et Institutions, Paris, 10-12 décembre 2003 et Lazega E., (1996). Arrangements contractuels et structures relationnelles, in Revue française de sociologie, 37, 3, pp. 439-456.

[34] Evidemment dans les limites permises par les « incertains » ou les « impensés » du travail

[35] La règle est depuis longtemps un objet de recherche privilégié pour saisir les organisations en actes. Dans la sociologie du travail et des organisations, son analyse peut schématiquement suivre deux grandes directions : celle qui insiste sur les oppositions et les contournements dont les prescriptions font l'objet et celle qui privilégie l'étude de la mobilisation des règles comme ressources locales pour l'activité. Ces deux perspectives tendent aujourd'hui à se rapprocher…cf. Denis, J., 2007. La prescription ordinaire. Énonciation et circulation des règles au travail, Sociologie du travail, 49, 4, pp. 496-513.

[36] Durand, J.P. & Gasparini, W. (2007). Le travail à l'épreuve des paradigmes sociologiques. Toulouse : Octarès

[37] A. Giddens (1987). The Constitution of Society, Polity Press, Cambridge, 1984; trad. La constitution de la société, PUF, Paris.

[38] Fuchs, C. (2003) Structuration Theory and Self-Organization. In: Systemic Practice and Action Research, Vol. 16, no. 4. pp. 133-167.

[39] « L'étude de la structuration des systèmes sociaux est celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle » (p74)

dynamiques et « déstabilisants ») de l'action :

- D'une part, la structure - i.e. l'organisation fédérale, la DTN - est le cadre structuré qui permet les actions individuelles et collectives. Mais ici « l'organisation » est particulière et le cadre normatif déjà « en tension ». En effet le DTN est un agent de l'état placé auprès d'une fédération sportive ayant délégation de service publique et répondant dans ses statuts de la loi de 1901. Cette double tutelle état- fédération complexifie les manières de concevoir et de mettre en œuvre l'action. C'est que nous montrerons dans un premier chapitre de cette étude en examinant les éléments normatifs qui orientent « l'action DTN ».

- D'autre part, la structure i.e. l'organisation fédérale, la DTN n'est pas « extérieure » aux individus : elle est constitutive de leurs actions et les permet. Cela signifie que les règles et les ressources mobilisées dans l'action des individus et des collectivités sont en même temps le résultat de l'action et la condition de celle-ci. C'est ce que nous examinerons dans une seconde partie de l'étude en montrant comment à partir du cadre structuré « en tension » énoncé dans la première partie, l'action DTN donne à voir les formes contextuelles des actions « du DTN – de la DTN » dans les environnements spécifiques des fédérations.

En fait, nous ne concevons pas le DTN comme un individu « moyen » et « représentatif » de sa catégorie, mais comme un acteur autonome[40] sous contrainte obligé de prendre des initiatives dans ce cadre. Ces principes orientent vers des exigences méthodologiques concernant le type de données et de terrains abordés.

Le document est organisé de la manière suivante :

Partie 1 : Les missions du DTN : une analyse structurale de l'action à partir des textes

Le premier chapitre concerne une analyse « structurale » des missions en montrant à partir de l'analyse des textes qui définissent les missions que l'activité des DTN correspond à des actions contraintes, identifiables dans leurs contextes par rapport à des buts qui sont imposés mais peu contraints au plan des procédures.

Partie 2 : Des missions à l'exercice du métier : cadre et méthode

Le second chapitre concerne l'analyse de l'activité et concerne des processus qu'il s'agit de décrire plus finement.

Partie 3 : Une vue de l'action « le DTN- la DTN » à travers des axes structurants des métiers

Partie 4 : Perspectives pour la formation

[40] Cette notion prend tout son sens si l'on présente un acteur qui n'est pas autonome : il est dit alors hétéronome dans la mesure où ses actions nécessitent une cause extérieure.

II. Un cadre normatif en tension : mission et espaces de l'action « DTN »

« Aux contraires[41] »

[41] J-M Levy-Leblond (1996). Aux contraires. L'exercice de la pensée et la pratique de la science. Paris : Editions Gallimard

Pour aborder ce premier point, il est de bonne méthode de rechercher et analyser ce qui structure les actions et peut caractériser un prescrit, des attendus, un « genre »[42], une culture métier, des règles normatives antécédentes à l'action DTN[43]. Peu d'études ont été consacrées à ce sujet[44].

Le DTN et les acteurs de la DTN disposent d'un ensemble de ressources qui leurs permettent de coordonner leurs pratiques en contexte et qui sont guidées par des instructions, des prescriptions de différentes natures ancrées à la fois dans des textes réglementaires issus du ministère chargé des sports et de la fédération mais aussi, des conventions usuelles, des repères écrits, des routines professionnelles, des traditions, des cultures sportives disciplinaires, des types de rapports sociaux stabilisés au sein des fédérations, des contraintes de situation, des savoirs et savoir faire incontournables (l'histoire du sport, sa sociologie, ses règlements, la littérature technique, les dispositifs techniques, ….).

Elles correspondent aux obligations réglementaires mais aussi aux accords et règles explicites – et parfois tacites - auxquels parviennent ceux qui sont « en activité » pour arriver à travailler dans l'organisation prescrite du travail au sein de la fédération.

Dans cette ligne de pensée qui prend pour objet l'action professionnelle, l'expérience des acteurs s'inscrit donc dans une certaine objectivité (i.e. des normes repérables) qui n'appartient pas spécifiquement à l'acteur mais qui lui est transmise par la formation formelle lors des formations d'adaptation au poste, mais aussi par la transmission informelle lors d'échanges avec les collègues, de pratiques en commun ….

Concrètement il est ici question de rôles qui sont liés aux fonctions professionnelles et qui permettent de repérer « normativement » l'action de chacun dans un espace social structuré.

II.1 La mission du DTN

Elle s'inscrit dans le contexte législatif et administratif du sport français : « L'organisation, la gestion et le financement du sport en France reposent en conséquence sur une complémentarité des compétences exercées et des interventions assurées, chacun dans son domaine, par les différents responsables et acteurs du sport (article L. 100-2 du code du sport) : l'Etat (central et déconcentré), les collectivités territoriales, les fédérations sportives (avec leurs ligues et les clubs), les structures commerciales,... Le code du sport constitue le cadre de l'organisation du sport »[45]. [46]

Au regard des différents contextes législatif et administratif du sport en Europe, l'action « du DTN » s'inscrit dans le particularisme français : « Les fédérations agréées peuvent recevoir de l'Etat un concours financier dans des conditions fixées par une convention d'objectifs. Des

[42] Ce que l'on appelle ainsi le genre professionnel a pour fonction de fixer en mémoire les possibles attendus de l'action professionnelle : il propose des contraintes mais aussi des ressources permettant de savoir s'y retrouver dans une situation, ou encore de savoir comment agir individuellement et collectivement. Clot Y., Faïta D. (2000). Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes. Travailler, n°4.

[43] Fiche de poste MJSVA ; Lettre de mission individualisée ; …

[44] AMNYOS, (2003). Analyse du métier de directeur technique national ; évolution du métier et des compétences. Document non publié.

[45] Source : http://www.jeunesse-sports.gouv.fr/sports_1/index.html

[46] Référentiel du métier de Directeur Technique National ; Document réalisé par l'Association des Directeurs Techniques Nationaux - Novembre 1999 -

personnels de l'Etat ou des agents publics rémunérés par lui peuvent exercer auprès d'elles des missions de conseillers techniques sportifs... (Article L. 131-12 du code du sport).

« Les personnels exerçant les missions de conseillers techniques sportifs restent soumis durant toute la durée de l'exercice de leurs missions, selon les cas, à l'autorité du ministre chargé des sports ou du chef de service déconcentré » (article 1 du Décret n° 2005-1718 du 28 décembre 2005 relatif à l'exercice des missions de conseillers techniques sportifs auprès des fédérations sportives) et de fait le DTN :

> « … *se pense avant tout comme un agent de l'état* »

Le Directeur Technique National exerce donc les missions de conseiller technique sportif (CTS) et ses missions spécifiques sont définies par un nombre restreint de textes dont l'article 1 du Décret n° 2005-1718 du 28 décembre 2005 relatif à l'exercice des missions de conseillers techniques sportifs auprès des fédérations sportives : « La mission de directeur technique national est de concourir à la définition de la politique sportive fédérale, de veiller à sa mise en œuvre et de contribuer à son évaluation »

> *« Mais il y avait une vraie idée, le programme politique il était vraiment issu d'une étude stratégique, qui est une vision globale stratégie de la fédération dans toutes ses dimensions, ce n'était pas que de regarder la partie sportive »,*

En tant qu'agent de l'État, le DTN est soumis à l'autorité administrative du Ministère et relève par ailleurs de l'autorité du Président de la Fédération qui approuve et contrôle le programme de travail en fonction des objectifs définis par les élus et par le cadre étatique.

> *« Avant, le DTN était essentiellement le directeur des équipes de France voire l'entraîneur national. Il était donc indispensable d'être issu du sérail et d'être un véritable technicien au sens propre du terme. Actuellement, le DTN n'est plus du tout dans ce rôle. Un DTN est essentiellement chargé de mettre en place un dispositif le plus performant possible en s'appuyant sur une équipe de cadres techniques reconnus et expérimentés. Il est plus un manager général si vous voulez. Il est également l'interface entre les différentes parties impliquées et donc soumis à une forte pression sur le plan des résultats notamment qui sont demandés par les partenaires institutionnels ou privés lorsqu'ils existent et les responsables élus des fédérations »*

A la question « la fonction de DTN a-t-elle encore un sens ? » la réponse est lucide et interroge les relations DTN - Fédération *:*

> *« Oui ça dépend comment on entend le mot direction. Si direction c'est diriger, ça n'a plus de sens, par contre si direction c'est où on va ça a encore du sens. Moi j'ai le sentiment de donner une direction mais pas de diriger. Ce n'est pas comme ça que ça se passe. C'est plus compliqué. C'est peut être utopique mais il faut aussi que le mouvement sportif s'accapare ses responsabilités. Tu ne peux pas sans arrêt faire les trucs et faire en sorte que ceux qui sont là pour ça et qui en ont les responsabilités se sentent frustrés de ne pas l'exercer. Ca je pense que c'est un vrai métier, c'est quelque chose qui m'occupe beaucoup de temps ».*

Le DTN est-il un agent exécutant la politique voulue par le président et le comité directeur de la fédération ? A l'inverse est-il un agent de l'état exécutant la politique voulue par le ministère chargé des sports ? Comment peut-il jouer le rôle primordial – voulu par sa mission de CTS - dans

l'élaboration et l'animation de la stratégie fédérale dans un contexte où diverses parties prenantes l'influence ?

II.2 Les espaces de l'action « DTN »

Les espaces de l'action DTN sont divers et concernent :

II.2.1 Celui de l'état

Celui de l'état qui tout en gardant sa force prescriptive et normative, à travers des procédures diverses concernant différents sujets (sport de haut niveau, emploi-formation, santé, vie associative, …) vise à la fois à déléguer et à contrôler par un certain nombre d'outils de gestion : lettre de mission des CTS, convention d'objectifs, maitrise des certifications des formations, attribution de ressources humaines et financières, règlement de santé publique ...

« L'Etat est responsable de la conduite des politiques sportives en France. Il délègue aux fédérations sportives le pouvoir d'organiser et de promouvoir la pratique de leurs disciplines et les soutient par le biais des conventions d'objectifs et de la mise à disposition des cadres techniques » Instruction n° 06-169 JS du 11 octobre 2006

L'action « DTN » s'inscrit donc dans une philosophie politique – en évolution - de l'action de l'état qui dans le cadre du déploiement de la Loi Organique sur les Lois de Finances (LOLF) introduit une gestion axée sur les résultats, rejoignant en cela un mouvement enclenché dans tous les pays développés pour faciliter le management et l'évaluation de l'action publique.

En matière de sport, au sein de la fédération et à travers le Plan de Développement Fédéral et l'élaboration de la Convention d'Objectifs, le DTN agent de l'état, contribue à l'atteinte des objectifs du Projet Annuel de Performance du programme sport du MSJS (Objectif n° 1 : accroître la pratique sportive… Objectif n° 4 : maintenir le rang de la France … Objectif n° 6 : adapter l'offre de formation ……) et à l'élaboration des indicateurs de performance

La « fabrication » » de la convention d'objectifs entre l'état et la fédération, cosignée par le président de la fédération et la direction des sports est un acte majeur de « l'action DTN ».

> *« ça a une vraie connotation de vision stratégique globale en même temps tu es dans la paperasse et la justification.... tu as la stratégie et le projet fédéral, c'est ce qu'on fait. Derrière le projet fédéral c'est ce qu'on a écrit. Et derrière, toi tu es dans les actions définies par le ministère, toi tu remplis ce que tu fais, tu le chiffres, maintenant avec la LOLF tu en donnes des indicateurs et derrière tu en donnes des réalisations. Derrière tu as un second document qui te dit, tu le traduis en fric ».*

« La convention d'objectifs, en règle générale pluriannuelle, est l'outil central du partenariat financier entre l'Etat et les fédérations sportives. Elle concrétise la volonté d'engagement du ministère chargé des sports et de ses partenaires associatifs pour une participation commune à la mission de service public de développement des activités physiques et sportives. Elle est la traduction opérationnelle et financière d'une politique sportive partenariale (fondée sur le dialogue entre deux acteurs éminents du champ sportif) et contractualisée (fondée sur des engagements réciproques, évalués chaque année). La démarche repose sur la production d'un bilan critique de l'olympiade écoulée établi par la fédération, qui permet de définir pour 4 ans une

stratégie fédérale, des orientations, des priorités et des moyens. Chaque année, le respect des engagements est contrôlé et les résultats sont évalués » (source MSJS)

Un extrait de la CO de la Fédération Française d' Escrime illustre le travail sous-jacent de la DTN :

« La convention est en synergie avec la stratégie fédérale arrêtée en début d'olympiade, et s'inscrit dans le cadre des quatre actions du programme sport qui recouvrent l'ensemble des domaines de la politique sportive et de développement de la fédération. Dans ce cadre, les axes prioritaires plus particulièrement soutenus par le ministère sont les suivants :

Au titre de l'action n° 1 (Promotion du sport par le plus grand nombre), les projets fédéraux qui concourent à la valorisation des dimensions sociale et éducative du sport, et qui réaffirment le rôle du sport en matière de cohésion sociale ;

Au titre de l'action n° 2 (Développement du sport de haut niveau), à la suite des enseignements tirés du bilan des jeux d'Athènes et du nouvel élan à donner à la préparation des équipes de France aux compétitions internationales, le renforcement des filières sportives du haut niveau, dans le respect du projet de vie de l'athlète intégrant une réelle prise en compte des besoins de formation professionnelle ; ainsi que l'effort en faveur du suivi médical des sportives et des sportifs de haut niveau ;

Au titre de l'action n° 3 (Prévention par le sport et protection des sportifs), les opérations destinées à la préservation du capital santé par le sport et la prévention et la lutte contre les incivilités et la violence dans et autour du sport ;

Au titre de l'action n° 4 (Promotion des métiers du sport), la formation qualitative de l'encadrement technique et sportif national de la fédération.

Conformément aux définitions du projet annuel de performance (P.A.P.) du M.J.S.V.A., la fédération et le ministère retiennent les objectifs et les indicateurs d'évaluation de la performance rappelés dans la présente convention d'objectifs et ses annexes »

Par ailleurs, l'état « incite » - dans le cadre de la décentralisation - d'autres acteurs collectifs les collectivités territoriales, les régions par exemple - à prendre part à la mise en œuvre de son action publique.

Les pouvoirs publics ont donc un rôle très actif de régulation du système « sport » et le mouvement sportif associatif agit par « délégation » : le DTN se trouve sous une double tutelle à l'interface de deux organisations de nature très différentes : une administration d'état et une association loi 1901[47].

Ainsi le cadre de l'action « DTN » est clairement tracé et « catégorisé » mais peu prescriptif au plan procédural. Par ces textes l'état créé surtout des cadres d'interaction concrets pour « lancer » et ajuster les actions à entreprendre : les acteurs en présence peuvent s'en saisir de manière différenciée selon les enjeux, les intérêts, les moyens disponibles (i.e. « grosses » fédérations avec des moyens propres vs « petites » fédérations dont les moyens dépendant essentiellement de l'état). L'action « DTN » donne alors à voir les activités de cadrage des textes

[47] Adam, M (2005). L'association, image de la société. Éditions L'Harmattan.

qui réunissent divers acteurs concernés par la gestion d'un problème à résoudre et qui sont mobilisés à cette occasion.

Mais la double tutelle « état vs fédération » - et/ou le classique débat « administratifs vs élus » que l'on retrouve dans bon nombre d'organisation - complexifie les manières de concevoir et de mettre en œuvre l'action publique du ministère chargé des sports répondant de l'intérêt général ou du bien commun et l'action fédérale spécifique visant au développement du « particulier » d'une discipline sportive.

II.2.2 celui d'instances externes régulatrices et d'expertises

Statutairement, le DTN - ou les membres de la DTN représentant alors le DTN - participe à différentes commissions comme celles de la filière du haut niveau qui fixe des normes de sélection SHN mais aussi à de nombreux groupes de travail concernant la formation, la santé, la prévention, etc.

Dans un autre domaine les DTN sont en relation avec la Préparation Olympique et Paralympique (POP) constituée pour l'essentiel d'ancien DTN, installée au sein de l'INSEP à proximité des Equipes de France, et qui a des missions spécifiques dans le sport de haut niveau[48] :

- l'expertise et le suivi du sport de haut-niveau, olympique et paralympique
- l'aide et le soutien aux fédérations en matière de sport de haut-niveau
- l'intelligence stratégique dans le domaine du sport
- la participation à la préparation des déplacements aux Jeux Olympiques et Paralympiques
- la participation à la formation de l'encadrement en charge du sport olympique et paralympique français

Ses missions sont d'optimiser, dynamiser, pérenniser la préparation des sportifs pour les jeux Olympiques et Paralympiques, ainsi que pour les grandes compétitions internationales de référence. Elle impulse, alerte, conseille, expertise, contribue à la prise de décision dans un esprit de dialogue et de partenariat. Elle rassemble et mobilise autour du projet commun de réussite aux jeux Olympiques et Paralympiques. Elle est centrée sur la recherche de la performance (cf. revue POP Chrono).

Par ailleurs, la fédération - Président et DTN – collabore aux actions du Comité National Olympique Sportif (CNOSF, CROS), qui revendique une part de la gouvernance du sport[49] par exemple :

« A l'initiative du CNOSF et de la Préparation Olympique et Paralympique (POP), une délégation de 61 personnes, présidents de fédérations, DTN, DTN adjoints, entraîneurs, des 28 sports olympiques, représentants du CNOSF, de la POP et du ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative emmenés par Jacques Rey, chef de mission pour les Jeux 2008, se sont rendus à Pékin du 6 au 10 novembre » (La Lettre de l'équipe de France Olympique, CNOSF).

De manière directe ou indirecte « le DTN - la DTN » est concerné par des organismes divers (parfois groupes de pression) comme l'Association Nationale des Elus en Charge du sport

[48] Source : Préparation Olympique et Paralympique

[49] Le Livre Blanc du sport français : La Raison du plus sport – de la contribution du mouvement sportif à la société française. Cf. www.cnosf.fr

(ANDES, réseau sport des collectivités locales), la fédération nationale des offices municipaux (FNOMS), l'UNSS, l'USEP et bien d'autres, ne serait-ce que pour des questions d'équipement sportif et de développement des pratiques.

II.2.3 celui d'un système associatif et fédéral

« Les personnels exerçant la mission de directeur technique national élaborent, en accord avec le président de la fédération intéressée, selon une périodicité pluriannuelle, des directives techniques nationales actualisées chaque année. Ils en informent le ministre chargé des sports puis les adressent aux entraîneurs nationaux, aux conseillers techniques nationaux et aux conseillers techniques régionaux »[50]

Le DTN est amené à travailler en concertation avec les membres du Comité Directeur et évidemment le président de la fédération, les administratifs de la fédération (DG, DRH, DAF lorsque ces métiers existent), les Présidents de Ligues et les présidents de clubs et surement être à l'écoute des athlètes.

> *« que tu le veuilles ou non, même si tu es un employé de l'état, tu es confronté à un contexte qui évolue et donc à une culture. Et cette culture est très prégnante »*

Le point de vue Fédéral sur le profil d'un DTN[51] :

« Le profil du DTN : Il est indissociable de la lettre de mission qui définit sa compétence d'attribution. Celle-ci est large et conçue de telle sorte qu'elle recouvre pour une grande part la mise en œuvre de la politique fédérale. En fait l'appellation de « Directeur Technique National » est adéquate et permet à elle seule de définir, en l'adaptant, le profil du poste pour le Hockey sur gazon.

Directeur : C'est un manager général qui exerce une tutelle budgétaire. Il est plus particulièrement habilité à diriger le Haut niveau, à promouvoir le développement et assurer la formation. Ces secteurs de compétence se retrouvent tous sur le cœur du métier, à savoir : la connaissance, voire l'expérience du Hockey sur gazon.

Technique : La technicité du DTN en matière de Hockey sur gazon est indispensable dans la gestion du sport au sein de notre fédération. A tout le moins, le Directeur technique doit avoir une approche personnelle forte du sport collectif de grand jeu pour pénétrer le Hockey sur gazon et s'adapter plus facilement à ceux qui le pratiquent. Ceci doit lui permettre de déboucher sur le Haut niveau et de conférer aux athlètes des ambitions olympiques.

National : Le Directeur technique national est le représentant de l'autorité de tutelle auprès du Président et des élus de la fédération. C'est un « facilitateur » pour le Président quant à la mise en concordance de la politique fédérale avec les exigences de la convention d'objectifs. A ce titre il doit se révéler être un politique labourant le terrain de la Fédération et à l'écoute des élus, des compétiteurs et des cadres.

En résumé, le Directeur Technique National est une force de conciliation, de propositions et d'ouverture.

---

[50] Article 5 de l'instruction

[51] Compte Rendu du Comité Directeur du 16 juin 2007 de la Fédération Française de Hockey

Son profil : Manager de ressources humaines et techniques - Dépositaire d'une expérience dans le sport collectif de grand jeu, voire du Hockey sur gazon. - Politique ouvert sur l'écoute et la conciliation. On rappelle qu'il est important de travailler sur le Développement et pas simplement sur le Haut-Niveau. »

Mais aussi l'organisation de la Fédération Française de Football et en particulier le pôle « terrain »[52]

« Le Pôle Terrain comprend les services de la Fédération qui exercent une fonction en relation directe avec l'exercice du football en tant que sport. Les deux centres d'intérêt majeurs du Pôle Terrain sont le jeu et l'individu qui le pratique, qu'il soit joueur, éducateur ou arbitre. Alors que tous les autres services fédéraux sont essentiellement des services d'organisation et de gestion, ceux qui composent le Pôle Terrain associent la dimension foncièrement sportive à la dimension opérationnelle. En conséquence, une partie importante des effectifs de ce Pôle est composée de personnes qui, en tant que joueurs, éducateurs, entraîneurs, techniciens ou arbitres, ont une forte expérience personnelle de la pratique sportive de haut niveau.

Le Pôle Terrain est composé de trois directions : - la Direction Technique Nationale (DTN) ; - la Direction Nationale de l'Arbitrage (DNA) ; - la Direction du Centre Technique National Fernand Sastre de Clairefontaine (CTNFS).

La Direction Technique Nationale a pour mission de proposer, mettre en œuvre et adapter en permanence la politique qui vise à porter le football national à son plus haut niveau de qualité, de compétitivité et de performance, depuis la base jusqu'aux équipes de France.

Les missions principales de la DTN portent sur la détection des jeunes talents, la formation des joueurs, la formation des éducateurs à tous les niveaux, le développement de toutes les formes de pratique du football, le perfectionnement de l'élite et la gestion sportive des sélections nationales. Par ailleurs, la DTN développe des actions de coopération technique avec différentes fédérations étrangères.

Ces missions sont conduites par l'intermédiaire des entraîneurs nationaux composant la DTN et relayées sur le terrain par les conseillers techniques régionaux et départementaux (CTR et CTD) ».

II.2.4 celui de « la DTN »

Que va faire le DTN pour rendre les décisions effectives en s'assurant de la faisabilité de la mise en œuvre ?

« Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission, il dirige et anime la direction technique nationale de la fédération … »

> *« la sphère technique pour moi c'est tout mon staff, comment j'ai organisé ma DTN … ca me passionne donc mon staff : 3 collègues DTN adjoints, il y a une vraie relation entre ma vision qui est un projet et ce projet est un projet fédéral de développement … »*

[52] Cf. le site de la fédération : http://www.fff.fr/presentationfff/organisation/1026.shtml

Il s'agit donc pour le DTN de composer le dispositif d'appui et d'accompagnement de son projet d'action : c'est-à-dire de créer son propre espace de ressources, de trouver des relais fiables et efficaces pour les intégrer dans le processus de mise en œuvre des actions souhaitées.

> *« J'aimerais reconsidérer le système de zones et de quadrillage géographique qui est en vigueur actuellement et le remplacer par sept inter régions afin d'avoir une approche plus opérationnelle et cohérente. Chaque inter région s'appuierait sur deux coordonnateurs désignés par le DTN, l'un chargé du Haut Niveau (détection et entraînement) et l'autre chargé de la formation des cadres, assistés par des intervenants techniques ponctuels, d'un médecin et d'un arbitre. Cette équipe profitera de l'apport complémentaire d'un élu qui pourrait ainsi informer la Fédération des difficultés rencontrées et/ou des avancées constatées dans tel ou tel domaine. L'objectif étant par ailleurs de mieux communiquer ».*

« Les personnels exerçant les missions de conseillers techniques sportifs sont désignés par arrêté du ministre chargé des sports après avis : - du directeur technique national ou, à défaut de directeur technique national, du seul président de la fédération intéressée, pour ceux qui sont chargés d'une mission d'entraîneur national ou de conseiller technique national ou régional »

« La DTN » représente une organisation « réseau » plus ou moins distribué dans l'espace national et rassemble fonctionnellement divers acteurs appartenant à des organisations variées (clubs, comité régional olympique sportif ; direction régionale, CREPS, structure privée, …) ou se situant dans des nœuds incontournables (direction régionale, CROS, …) qui peuvent donner au projet « du DTN » des objectifs très différents – ou du moins influés sur ce projet.

Ces situations d'action collective entre acteurs hétérogènes rassemblent des acteurs chargés de la conception, de l'entraînement, de l'animation, du développement et les expertises sont très variées et doivent toutes être impliquées pour mener la tâche de conception collective. En fait, la DTN subie ou créée par le DTN est à la fois une ressource et une contrainte car il faut gérer les hommes pour se mettre d'accord sur les problèmes à résoudre.

Les dispositifs qui cadrent ces interactions concernent i) les dispositifs statutaire (lettre de mission CTS, contrat d'objectifs, textes MJS, commission statutaire…), i) les dispositifs « non statutaire » qui peuvent être appréhendés comme des marqueurs de l'action « animation – relation » du DTN.

Il s'agira alors de comprendre comment s'articulent ces divers dispositifs et saisir la contingence des « alliances » entre acteurs hétérogènes qui du fait de leur éloignement gardent toujours une certaine autonomie, mais acceptent d'être engagés dans le projet.

II.2.5 celui de l'intervention auprès des équipes nationales

De par ses missions le DTN entretient des relations étroites avec les équipes de France, les directeurs d'équipe et entraîneurs nationaux et selon les cas s'engage plus ou moins fortement dans l'élaboration des lignes techniques des équipes de France

> *« Bon, il y a déjà une voie qui a été ouverte au niveau de la DTN depuis plusieurs années, avec cette volonté de créer une école du jeu français, pour ouvrir une brèche, peut-être une continuité avec ce qui a été appelé longtemps le « frenchflair », et sur laquelle*

travaillent des collègues depuis plusieurs années – un groupe de travail que j'ai rejoint récemment, notamment avec la mise en place de cette perspective dans les pôles Espoirs »[53].

Dans des fédérations ou les cadres d'états ou privés sont peu nombreux les tâches du DTN peuvent aller jusqu'a prendre en charge des équipes nationales ou conseiller des athlètes.

II.2.6 En résumé

II.2.6.1 Un métier en tension qui nécessite de prendre des risques

« L'action DTN » s'effectuant dans des espaces diversifiés, ayant souvent leurs propres cultures et normes de fonctionnement, le DTN - lien entre ces espaces - assume en condition de visibilité sociale et médiatique - parfois forte - les fonctionnements et dysfonctionnements de la DTN, des entraîneurs et des athlètes. Les crises de tous ordres, le risque dans toutes ses dimensions est constitutif de ce métier en tension et omniprésent dans l'action quotidienne du DTN.

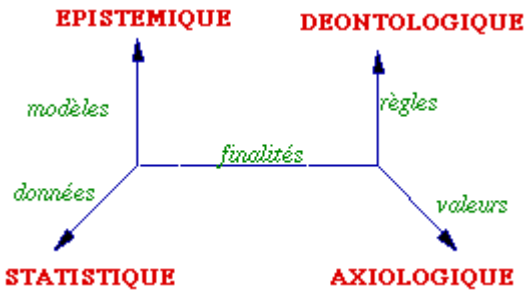
« Y'a toujours des crises dans une institution… certaines sont d'ailleurs nécessaires… l'idée par contre c'est d'être capable d'anticiper ces crises… Il y a toujours des éléments qui t'indiquent que la crise risque d'arriver… certains m'évitent, on le sent… y a de l'électricité dans l'air… »

Dans une vision systémique et complexe (i.e. non fondée à priori sur l'erreur et/ou l'incompétence individuelle), la cyndinique, ou science du risque, nous apporte une grille d'analyse que l'on peut utiliser pour déterminer les vulnérabilités d'une organisation face à son environnement (Kervern, 1991[54]). L'axiomatique des cyndiniques comprend une série d'axiomes spécifiques de l'approche du danger :
- Axiome de relativité : la mesure d'un risque par un acteur est relative à la position de cet acteur dans un réseau, aux limites des réseaux, d'espace et de temps qu'il prend en considération dans l'acte de mesure du risque.
- Axiome de conventionalité : la mesure du risque dépend des conventions passées entre les acteurs participant à la mesure.
- Axiome de téléologie : le risque est fonction de l'explicitation des finalités.
- Axiome d'ambiguïté : les mesures du risque sont sujettes à des ambiguïtés (sur les données, sur les modèles, sur les finalités, sur les règles du jeu entre acteurs, sur les systèmes de valeur entre acteurs).
- Axiome de retour d'expérience : les accidents et incidents révèlent les ambiguïtés, le retour d'expérience réduit les ambiguïtés.
- Axiome de crise : la crise détruit les réseaux. La gestion de crise va les reconstruire.
- Axiome ago-antagoniste : toute action humaine a deux composantes : réductrice de danger et productrice de danger.

Cette axiomatique conduit à construire l'hyperespace du danger comme produit de cinq espaces : épistémique (modèles), statistique (données), téléologique (finalités), déontologique (règles) et

[53] Philippe Boher : Conférence aux Entretiens de l'INSEP du 11 et 12 octobre 2007 cf. Fleurance, P & Pérez, S. (2008). Interroger les entraîneur(e)s au travail ? Revisiter les conceptions qui organisent l'entraînement pour repenser le métier d'entraîneur(e). Les Cahiers de l'INSEP, 39. Paris : Editions de l'INSEP.
[54] Kervern, M. (1991). L'archipel du danger, Introduction aux Cyndiniques, Paris : Editions Economica,

axiologique (valeurs).



Hyperespace du Danger (Kervern, 1991)

Le postulat de départ - vérifié lors de nombreuses analyses de catastrophes réelles - est que les « catastrophes » arrivent lorsqu'un certain nombre de déficits générateurs d'événements non souhaités et d'effet pervers sont présents. Un déficit peut par exemple être un sentiment de supériorité face à la concurrence. Un second peut être l'absence d'un système de retour d'expérience. Dans cette analyse, on étudie de manière systématique des déficits de l'organisation, qui génèrent du danger. Ces déficits sont regroupés en trois grandes familles : les déficits culturels, organisationnels, managériaux et nous reprenons ici en l'adaptant, l'exemple classique fourni par les cyndiniques[55]

- Les déficits culturels

Le tableau qui suit présente les déficits culturels que l'on peut rencontrer :

Numéro	Désignation	Extrait de Verbatim
1	Culture d'infaillibilité	*« Quand tu es depuis longtemps dans le système et qu'il fonctionne, qu'il n'y a pas de lourds problèmes… le risque c'est tu n'anticipes plus les difficultés qui pourraient apparaître… »*
2	Culture de simplisme	*« Certaines choses qui peuvent apparaître anecdotiques, un malentendu entre deux personnes par exemple, tu peux te dire ce n'est pas grave.. ; parfois cela suffit à enrayer un projet… »*
3	Culture de non communication	*« A une époque, il y avait une phrase terrible, « on a supprimé » les élus… A la décharge de tout le monde, la fédé sortait de 10 ans de combat, entre élus, le Président, le DTN, l'entraîneur… »*
4	Culture nombriliste	*« En fait, quand je suis arrivé à cette DTN, je savais que ce serait pas facile, mais je ne mesurais pas la difficulté… Parfois il suffit que ce soit quelqu'un du*

[55] Wybo J.L. (2004), Le rôle du retour d'expérience dans la maîtrise des risques et des crises, Qualitique, juin 2004, pp. 27-30 et Wybo J.L. (2004), Maîtriser les risques de dommages et les risques de crise. Le rôle de l'apprentissage organisationnel, Risques, N°60, décembre 2004, pp. 148-157

		secteur haut niveau qui propose un truc pas con à la formation… juste parce que c'est lui qui propose, ça peut vraiment déraper… C'est deux cultures qui s'opposent parfois… Faut faire attention à qui lance les propositions, pour ne pas blesser… »

- Les déficits organisationnels

Beaucoup de responsables démissionnent devant les tâches d'organisation, ce qui peut malheureusement expliquer bien des dysfonctionnements, des catastrophes financières et techniques. Pourquoi ? On peut tenter d'avancer quelques raisons : les responsables sont trop pris par le court terme, ils ne savent pas comment s'y prendre, les problèmes sont souvent transversaux et l'énergie leur manque pour convaincre tous les gens impliqués, ils ne voient pas pourquoi ils se fatigueraient au bénéfice de leurs rivaux dans l'organisation, etc.

Numéro	Désignation	Extrait de Verbatim
5	Subordination d'un domaine à d'autres fonctions de l'organisation créatrices de risque	*« Tu vois aujourd'hui je pense que tous les axes des projets sont imbriqués… Les DTN qui ne font pas cela, qui ne comprennent pas l'intérêt à la fois d'avoir des projets forts sur le haut niveau, mais sans négliger la formation ni le développement, ceux-là ils risquent d'aller au casse-pipe, même s'ils ont un haut niveau béton… »*
6	Dilution des responsabilités	*« Il faut toujours que le DTN maîtrise à minima les dossiers… c'est lui le décideur au bout du compte… il a des responsabilités, et je le vois bien dès qu'on lâche un peu un dossier… On peut déléguer mais sans que nos responsabilités nous échappent sinon tu vas personnellement à la catastrophe… »*

- Les déficits managériaux

D'autres déficits liés à la chaîne de communication et de management peuvent aussi être générateurs de risque.

Numéro	Désignation	Extrait de Verbatim
7	Absence d'un système de retour d'expérience	*« Pour que les projets avancent, il faut se donner sérieusement les moyens de vérifier par des critères précis l'état d'avancement des dossiers, c'est important pour ne pas s'engager dans des culs de sacs… »*

8	Absence de méthode de sécurité/domaine dans l'organisation	*« Il faut être clair sur son mode de fonctionnement, s'expliquer, si les gens avec qui tu travailles ne te comprennent pas tu risques l'affrontement… »*
9	Absence d'un programme de formation a la sécurité / domaine	*« Je comprends que certains ne soient pas experts dans tout ce que je leur donne à faire, par contre je dois leur donner les moyens pour le devenir… leur donner la possibilité de se former… ce n'est pas facile à tenir, les laisser partir en formation alors qu'on est souvent en crise temporelle, mais c'est nécessaire sur du moyen terme… »*
10	Absence de planification des situations de crise	*« Il y a des choses que tu peux anticiper, d'autres qui t'arrivent sans que tu aies pu les voir arriver… et là derrière tu perds du temps à récupérer le truc… »*

II.2.6.2 Des valeurs en actes

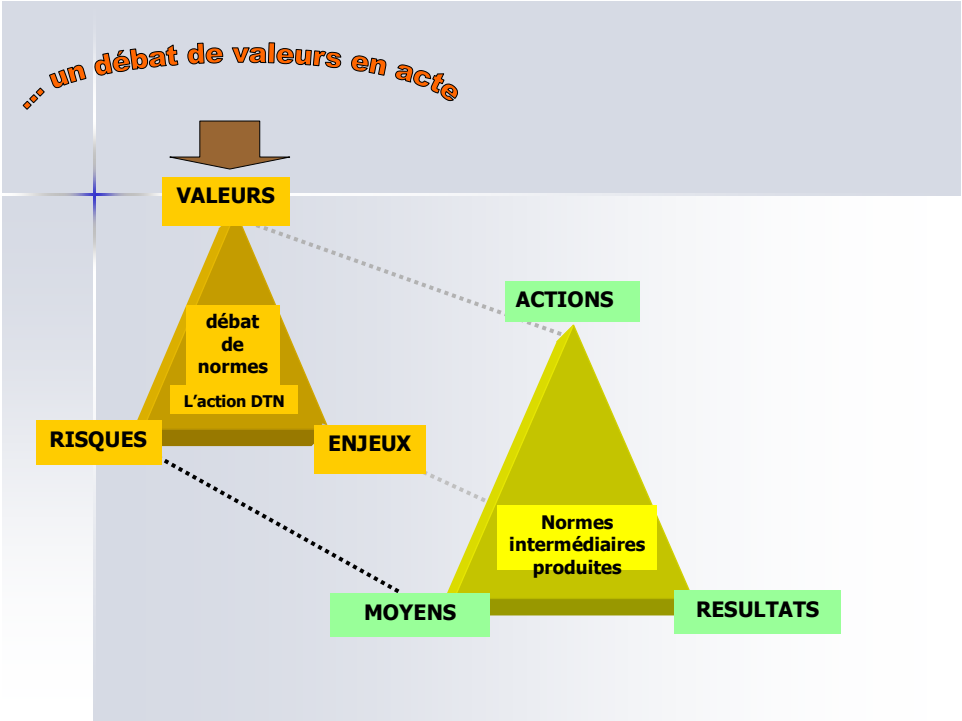
« L'action DTN » dans ses différents contextes, s'appuie certes sur des connaissances et des compétences mais aussi sur un débat permanent sur les valeurs i.e. « ce qui vaut, ce qui est important » et sur les normes « ce qui doit être ». Ce sont toujours les valeurs qui médiatisent la relation entre l'activité et les savoirs.

> *« Il faut aller au-delà du discours conventionnel, j'ai pris un risque énorme parfois, mais à un moment donné il faut accepter de se faire virer… j'essaie juste d'être en accord avec moi-même et je me dis voilà je ne triche pas, je n'essaie pas de paraître, je suis convaincu de pleins de choses… »*

> *« J'ai une grande estime des gens, je les respecte et fais très attention aux relations humaines, c'est quelque chose d'important pour moi, je ne pourrais pas vivre sans ce respect. Je tiens à certaines valeurs desquelles je ne déroge pas… »*

Tel que nous comprenons les actions de la DTN, le schéma suivant issu de l'approche ergologique[56] illustre le « retravail » des valeurs qui fait passer à travers l'élaboration de « normes intermédiaires », des valeurs déclarées aux valeurs en actes à l'échelle de l'individu et des collectifs.

[56] Schwartz Yves (1997). Reconnaissances du travail : Pour une approche ergologique. Paris : Presses Universitaires De France



II.2.6.3 Des systèmes de décisions/actions qui mettent en œuvre des régulations croisées

La gouvernance « le DTN - la DTN » s'inscrit donc dans des contextes multiples et dans « l'imbrication » de différentes valeurs et normes qui ont des influences différenciées sur l'action locale.

> *« ce triangle Directeur Administratif et Financier - DTN – Directeur Général, il est très intéressant à analyser dans les fédérations, pas dans l'étude des directions techniques mais du positionnement de direction technique c'est à dire où elles se situent, est-ce qu'elles sont en amont, en aval, au milieu, … »*

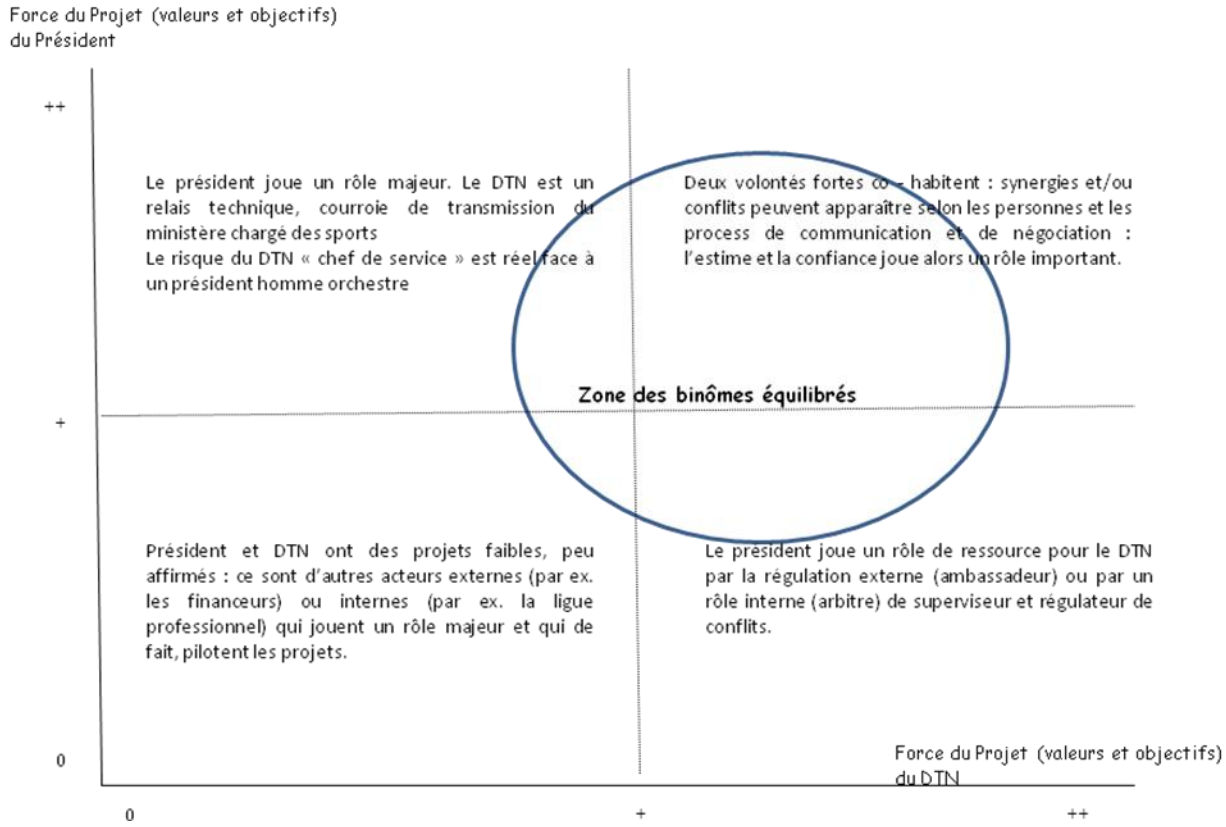
Le travail public apparent du DTN est celui de la fabrication des décisions qui fixent des orientations, des procédures, réparti des moyens, établi du lien… et aussi celui de leur traduction « action » sous forme écrite ou orale à travers l'espace national durant les visites de terrain en région, ligues, club. Ce travail est aussi - à travers la DTN - celui qui se déroule en coulisse, lors des débats, de réunions préparatoires au sein de commissions fédérales diverses.

Sur la base d'interaction et d'échange entre une variété d'acteurs (état, mouvement fédéral, élus, direction administrative et financière, « groupe d'intérêt » voire de lobbying, …) émerge alors des systèmes de « décisions/actions » politico-sportif qui mettent en œuvre des régulations croisées.

Nous reprenons ici la modélisation proposée par Michel Adam (2008[57]) concernant le binôme

[57] Adam, M (2008). L'association, image de la société (Seconde Edition). Éditions L'Harmattan (le schéma reproduit ici est adapté du schéma p 222 avec l'aimable autorisation de l'auteur)

Président – Directeur dans une association employeur :



Michel Adam (2008, p 218) repère quatre lectures possibles des rapports Président – Directeur au sein du binôme :

- 1. « La conception binaire stricte et discontinue ». Cette vision est la plus répandue dans les associations : au président le politique (i.e. les fins) et au directeur la technique (i.e. les moyens) et évidemment le politique ayant autorité sur le technique. Il y a identification dichotomique des acteurs et des fonctions, leur relation se définit sous le sceau d'une pure subordination hiérarchique.

- 2. « La conception binaire graduée et continue ». Il n'y a pas de frontière facile à trouver entre le politique et le technique : il existe concrètement des situations où les deux éléments se mélangent faisant apparaitre des zones d'incertitudes, d'indéterminations, appelant à la coopération et la négociation. Les deux fonctions se mélangent en partie et ne sont plus strictement distinctes.

- 3. « La conception entremêlée ». Cette troisième lecture se fonde sur le constat suivant : il y a « du technique » dans le politique (par exemple les techniques de prise de décision, les démarches stratégiques) mais tout autant « du politique » dans le technique (car le choix et la mise en œuvre des moyens rétroagissent sur les fins).

- 4. « La conception ternaire articulée ». Chacun des deux acteurs a un projet plus ou moins explicite pour l'organisation qu'il préside ou dirige par délégation et les rapports se construisent autour de la force relative de chacun de ces deux projets.

Evidemment, ces quatre « caractérisations » évoluent selon les situations et l'histoire des hommes et de la fédération.

En résumé :

- Double tutelle
  - Une tutelle « administrative » hiérarchique : la direction des sports
  - Une tutelle « associative » « politique sportive » : le président de la fédération et les élus
  - hétérogénéité des sources normatives : distinguer et articuler/conjoindre des logiques différentes

- Le DTN – la DTN : une communauté faiblement contrainte dans ses procédures de travail
  - Un rôle et une évaluation individuelle des membres de la DTN
  - Dans un collectif « imposé » où les EN et les CTN sont membres de la DTN
  - Autonomie pour organiser « la vie » de la DTN et chercher à faire de la DTN un lieu de construction de sens

- Ambigüité du terme « technique » au regard d'une mission essentiellement stratégique
  - Un métier « flou », non guidé « procéduralement »

- Un « poste » de travail
  - National à la fédération
  - Régional (voire Local) et international

- Une insertion dans des structures et des cultures duales : des contraintes institutionnelles fortes du fait des tensions du cadre normatif de l'action
  - état
  - Associatif

- Des Rôles différenciés
  - Porteur de projets
  - Autorité « technique » sur les cadres état, fédéraux et organismes
  - Autorité administrative dans une chaine hiérarchique : avis du DTN
  - Formateur et évaluateur jury d'examen
  - Animation d'équipe
  - Etudes, expertise, conseil

- Une temporalité qui inscrit la mission dans un cadre temporel qui dépasse l'individu
  - Temps court personnel : 4 ans, périodicité pluriannuelle
  - Temps long des actions « organisation » - « sport » : périodicité des Préparations Olympiques, 8 à 10 ans pour que des athlètes atteignent l'expertise.

- Des calages macro et micro
  - Etats, LOLF, convention d'objectifs
  - Pôles, clubs, athlètes

- Une Communauté des DTN - l'ASDTN – comme référence

- Une gestion opérationnelle des projets

- Les responsabilités d'une liberté d'intervention à assumer : des risques et des valeurs en acte

II.3 L'action DTN relève de plusieurs « rationalités »

On suppose que compte tenu des limitations cognitives liées aux charges de travail, il serait très coûteux, voire impossible pour le DTN, d'essayer de construire ses décisions/actions sur la base d'une quête infinie d'informations. Il s'agit plutôt de construire celles-ci sur la base d'interactions avec d'autres individus, et plus précisément sur celles d'un ensemble restreint d'autres d'acteurs jugés pertinents parce qu'ils sont proches, qu'ils ont montré des compétences et partagent des valeurs, des conceptions,... cf. la constitution de la DTN.

Loin de la posture de l'omniscience des acteurs sociaux, affirmer le caractère nécessaire et contingent des interactions conduit à une hypothèse de rationalité située, traduisant le fait que les DTN appliquent leur propre rationalité dans un contexte partiellement déterminé par leur histoire, par les interactions qu'ils construisent ou qu'ils subissent, par les informations auxquelles ils ont accès… Nous sommes dans l'ordre d'une rationalité contingente qui vise non pas « la » solution optimale mais plutôt celle qui est satisfaisante et qui convient à l'action contextuelle (Simon 1997[58])

La rationalité que nous reconnaissons ici aux acteurs est donc une rationalité stratégique qui récuse les déterminismes individuels (de type sociaux ou d'états psychologiques[59]) et qui reconnaît les phénomènes d'auto-organisation dans le cadre général du paradigme de la complexité permettant ainsi une vision autre de la stratégie (Martinet, 1990[60]).

II.3.1 La première rationalité est politique/stratégique.

Elle fonde la légitimité du DTN : cette rationalité définit les orientations, fixe le cadre des actions, affiche certaines valeurs, prend position au regard du prescrit des missions, énonce les rapports notamment avec le ministère chargé des sports et le président de la fédération, mais aussi avec un certain nombre d'organismes régionaux, voire d'organismes privés (ligues professionnelles, clubs, CNOSF, CROS, …)

L'action collective « du DTN – de la DTN » comprise comme construction conjointe des savoirs et des relations ne peut être pensée sans faire toute sa place au projet (au sens fort de ce terme : vision[61], stratégie, intention stratégique) comme processus de rationalisation de l'action et plus précisément, comme effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation.

Le projet collectif qui intéresse le DTN est un projet par lequel un ensemble d'acteurs (pratiquants, cadres, élus) se reconnaît à la fois dans un projet fédéral « interne » - i.e.

---

[58] Simon H.A., 1997, Models of bounded rationality. Tome III, Cambridge, MA: The MIT Press.

[59] « En fait, en recherchant les stars ou les professionnels hors-pair, on a souvent tendance à surestimer leur talent comme facteur de succès et à sous-estimer combien leurs équipes, les organisations, les modes de travail en commun permettaient à ce talent de s'épanouir dans l'entreprise précédente … ». Thévenet, M. Innovation et management d'équipe : Bonaparte au balai. In : La newsletter du Centre de Formation Permanente de l'ESSEC, numéro 13, juillet 2007

[60] Martinet A.C., (1990). Epistémologie de la stratégie. In A.C. Martinet (coord.), Epistémologies et Sciences de Gestion, Paris, Economica, 1990, chapitre 6 p. 211-236.

[61] La littérature ne propose pas de définition précise et unique du concept de vision. Pour certains auteurs la vision est un attribut du manager « leader » alors que pour d'autres, la vision est portée par l'organisation dans son ensemble.

l'ensemble des valeurs, des objectifs, des règles qui contribue à définir les relations internes au sein de la fédération -, et à la fois dans un projet fédéral « externe » - i.e. l'ensemble des valeurs, des règles qui définissent les relations externes avec les acteurs avec qui la DTN doit entrer en relation pour réaliser le projet fédéral (ministère chargé des sports, autres ministères, médias, organismes privés, organismes pour le développement des pratiques, …).

Le projet au fondement du collectif « DTN », participe de la construction des régulations des actions quotidiennes et s'appuie notamment sur les dimensions :

- éthique et politique qu'il met en jeu dans l'action, à travers le bien commun dont l'action collective est porteuse. C'est la manifestation dans les pratiques de ces dimensions qui affirmera une spécificité « culturelle » de la fédération[62]. Elle forme un référentiel commun, un élément de rationalité, de cohérence dans la perception et les manières de procéder au sein de la fédération.

- sportive, socio-économique, technique qu'il recouvre et qui concerne les besoins ou missions que la fédération entend satisfaire à travers les métiers/actions qu'elle « choisit » d'exercer et les compétences nécessaires qu'ils requièrent dans les différents domaines de son champ.

- structurelle d'animation et d'action par lesquels le projet fédéral se déploie dans le temps et l'espace national, régional, local voire international. Il touche à l'institutionnalisation de l'action collective qui renvoie aux processus par lesquels le DTN propose de façon « hiérarchique » des organisations d'action plus ou moins durables dans le temps. C'est « la DTN »

Le projet organisationnel et collectif que donne à voir « le DTN - la DTN » à travers son projet d'action, peut se définir comme la combinatoire d'un projet sportif, d'un projet politique et d'un projet économique.

II.3.2 La deuxième rationalité est procédurale/pragmatique.

Elle est orientée vers l'efficacité de la mise en œuvre du projet fédéral dans un contexte d'interdépendance entre des problèmes, des acteurs et des intérêts : le DTN et les acteurs de la DTN définissent leurs « normativités intermédiaires », s'associent pour former un/des collectifs engagés autour des différents domaines du projet fédéral (par exemple, les DTNA chargés de la formation, les directeurs d'équipe de France, …) construisent des dispositifs pour agir et organiser leurs rencontres et interventions (les séminaires, les stages, …)

Il faut donc associer des moyens, prendre des mesures pour structurer des modes d'interactions, positionner des CTN, des CTS, animer, chercher des alliés, des financements, mobiliser les acteurs susceptibles de faire avancer un point de vue, …

Aux difficultés liées à cette réalité, s'ajoutent celles liées à la prise en compte d'un contexte d'action multidimensionnel peuplé d'acteurs qui forment aussi des projets qui peuvent être divergents.

[62] A un niveau global, et de manière générale, la culture est formée de l'ensemble des valeurs, normes, règles collectives, hiérarchie officieuse, rituels, tabous, mythes, histoires, … engendrées par le vécu du sport au sein de la fédération.

II.3.3 La troisième rationalité est réflexive.

Elle vise à faire un retour sur l'efficacité de l'action, à l'évaluer, à détecter les écarts et à tenter de se « caler chemin faisant ».

II.3.4 La quatrième rationalité est anticipatrice-prospective

Le projet fédéral est effort de rationalisation mais celui-ci n'est jamais complètement achevé : l'action quotidienne impose de le renouveler « chemin faisant ».

Face à l'incertitude et la complexité, la qualité du DTN stratège réside dans sa capacité à anticiper les situations, détecter les possibles effets avant qu'ils n'aient eu le temps de se manifester. Cette rationalité vise donc à anticiper et à insérer les actions dans leur devenir. La rationalité stratégique ainsi entendue n'est pas la traduction d'un agir qui ne serait qu'adaptatif à court terme, elle est bien un agir projectif à moyen terme.

Par exemple, et dans le cadre de l'approche multidimensionnelle des scénarios[63], « le DTN – la DTN » de manière explicite ou non construit un avenir de son sport en fonction du contexte social et économique, des évolutions des exigences du haut niveau, de la concurrence internationale, des nécessités et possibilités de développement des pratiques, …

II.3.5 La cinquième est existentielle

Le projet s'ancre dans l'action collective mais est aussi dans l'histoire d'un porteur ce qui conduit, du point de vue de l'investigation à poser la question du couple acteur/projet porté.

Bien qu'ayant des avantages personnels certains (indemnité de sujétion, prime) et des avantages liées à la fonction pour postuler à certains postes au sein des emplois du ministère chargé des sports, la vie d'un DTN n'est pas une sinécure.

> *« on rentre dans la mission et on se demande quand et comment on va en sortir »*

> *« c'est-à-dire que 6 ans sur un poste qui te bouffe la vie … et puis les conflits qui vont avec, les prises de position… l'énorme implication psychique et affective que ça réclame … s'il n'a pas réglé ses problèmes d'égo, il ne faut pas qu'il fasse ce métier là ».*

L'équilibre personnel, la reconnaissance des engagements, la mutation de la fonction et la reconversion sont des points qui restent peu abordés dans la pratique du métier et dans la formation des DTN.

[63] Cf. par exemple les 5 scénarios d'évolution de la gouvernance du mouvement sportif : Le scénario de la tutelle publique - Le scénario de la gouvernance acteurs et territoires - Le scénario de l'accompagnement de la demande - Le scénario du laisser faire/libéralisme - Le scénario de l'autonomie. In : Fiches pratiques sportives 87 de mars 2007 et 88 d'avril 2007 sur le site : www.infosport.org

II.4 Conclusion : le challenge de l'action dans des environnements complexes

Comme nous venons de le voir dans cette partie, de nombreux phénomènes de l'action « DTN » peuvent être regardés comme complexes pour des raisons qui tiennent à la fois à leur structure, à la diversité des interactions et des interventions, au couplage entre des processus à échelles de temps différents.

L'action DTN :

a) se construit dans un espace institutionnel dual et consiste à chercher « la bonne distance » entre un « centre » i.e. l'état dont il est le représentant et qui au nom du bien commun sauvegarde sa force normative et une « périphérie » constituée d'acteurs locaux (la fédération, les clubs, les ligues, …) qui développent leur autonomie et tentent de faire valoir des initiatives, d'acquérir de nouvelles compétences, d'avoir prise sur les actions, de se procurer des ressources financières et humaines, …

b) se construit face à l'indétermination, à l'incertitude (manque d'information), à l'ambiguïté (trop plein d'interprétations différentes entre lesquelles on ne sait pas choisir), de phénomènes « flous », mais face aussi aux événements imprévus, qui obligent les acteurs de la DTN à « travailler à poser les bonnes questions ». La question centrale réside alors dans la construction du sens des situations dans lesquelles les acteurs sont engagés.

c) se construit face aux contraintes de l'action en temps réel, avec son lot de ruptures, de surprise et de contraintes temporelles. Se pose alors la question du contrôle de la situation et de la manière dont le DTN peut organiser ce contrôle. La question de l'apprentissage individuel, collectif et organisationnel est alors au centre des préoccupations pour faire « partager le projet » et le mettre en œuvre de manière « intelligente ».

d) s'inscrit dans le cadre de collectifs qui ne correspondent pas à la notion classique « d'équipe constituée » mais qui renvoient plutôt à la constitution ad hoc, décentralisée et émergente d'un réseau d'acteurs.

Ceci place la subjectivité des acteurs, leur capacité à donner du sens aux choses et à le faire partager, les relations qu'ils établissent et par voie de conséquence l'interaction et la communication au centre de la dynamique organisationnelle et de l'action du DTN.

III. Agir et interagir dans un monde incertain : Nos outils de l'intelligibilité de l'action « du DTN » - « de la DTN »

« Le certain n'est pas la vérité et l'incertain n'est pas l'ignorance ».
Ilya Prigogine, 1997

Les parties précédentes montrent que la question qui se pose est bien de fournir des éléments de l'intelligibilité du fonctionnement et de la gouvernance d'un ensemble d'acteurs – les CTS notamment - autonomes, hétérogènes, interactifs, répartis dans l'espace-temps national et qui fonctionnent avec des règles – certes préfigurées - mais qu'ils doivent reconfigurer systématiquement à partir d'informations parcellaires au regard à la fois de leurs propres dynamiques et de la dynamique du « système sport » dans le contexte sociétal.

Il convient donc de se donner les moyens d'analyser l'indétermination, l'ambiguïté et l'imprévu de l'action « du DTN – de la DTN » afin d'appréhender les reconfigurations/normalisations singulières résultant de « l'agi » dans les contextes spécifiques.

III.1 Des choix à faire pour enrichir la modélisation des processus « métier »

Aujourd'hui, la modélisation des processus métiers est considérée comme un préalable indispensable à la conception d'un système de formation.

Les formalismes de modélisation généralement utilisés – en sport tout particulièrement - sont centrés sur une description détaillée des tâches que les acteurs devront effectuer. Les méthodologies utilisées pour concevoir et organiser les formations professionnelles se focalisent sur des démarches analytiques fondées sur la description d'activités observables et organisées autour de performances mesurables. L'omniprésence des références implicite ou explicite au behaviorisme – comportementalisme - à l'origine de cette approche, conduit à faire l'impasse sur bien des aspects moins objectivables ou moins décomposables mais pourtant essentiels de l'activité[64]. La gestion par objectifs qui pourrait en découler cache mal la réalité quotidienne du travail des managers qui passe une grande part de leur temps à mettre « de l'huile dans les rouages » et non à gérer leurs objectifs.

Une telle approche occulte la part d'initiative que l'on entend laisser à certains acteurs, ainsi qu'une éventuelle dimension d'échange et de coopération. Elle conduit de plus à un mésusage de la notion de compétence : loin d'être des descriptions d'états statiques caractérisant les tâches du métier ou les individus comme le propose certaines approches soucieuses d'efficacité à bon compte, l'affirmation du caractère interactif et dynamique[65] de la compétence[66] – concernant les « choses en train de se faire » nous apparait bien être la proposition conceptuelle la plus valide pour rendre compte de la complexité de l'agi en situation[67].

---

[64] Plutôt que la piste béhavioriste ce sont les théories constructivistes qui permettent le mieux de saisir cette nature dynamique et évolutive des connaissances. L'idée constructiviste qui est - pour la caractériser rapidement - l'idée selon laquelle la connaissance ne consiste pas en un reflet de la réalité telle qu'elle est mais en une construction de celle-ci, existe depuis l'antiquité à partir d'une tradition qui établissait l'impossibilité d'une connaissance « vraie » de la réalité, en raison de l'impossibilité d'une comparaison entre le monde vécu et un monde qui serait indépendant du sujet voulant connaître.

[65] Essentiellement, un système dynamique est caractérisé par un ensemble de variables d'états X et une loi d'évolution F qui gouverne la variation de la valeur de ces variables d'états en fonction du temps.

[66] Bulea, E. & Bronckart, J.P. (2005). Pour une re-définition de la compétence comme processus dynamique. Université de Genève, Cahier de la section des sciences de l'éducation, 104, 189-231

[67] Chacun remarquera que les discours sur les compétences évacuent généralement les composantes émotionnelles, interactionnelles et énergétiques de l'action pour ne mettre en valeur qu'un « squelette intellectualiste » de celle-ci : n'est-ce pas paradoxal au regard de l'écart que l'on voulait signifier en employant la notion de compétence plutôt que celle de connaissance ?

Il convient donc de réévaluer les conceptions dominantes qui aboutissent à la création « algorithmique » de référentiel dont la forme l'emporte sur le fond et d'aller au-delà des formes convenues pour aborder le métier de DTN dans un cadre praxéologique, dynamique, ouvert, …

III.1.1 De l'analyse de la tâche « système fermé » à l'analyse des processus dans un « système ouvert »

Le paradigme de la tâche[68] - identifiée à priori par des « experts » - et qu'il faut résoudre par utilisation/application de connaissances « externes », « expertes », préétablies est surement une modélisation bien adaptée à la représentation de processus à structure mécaniste si leur degré de complexité (c'est-à-dire le nombre de liens entre activités) est limité. Le support de cette démarche repose sur l'analyse des moyens et des fins qui est une stratégie de planification consistant à comparer l'état courant du problème avec l'état final (ou but), et à choisir parmi les opérateurs disponibles et applicables, un de ceux qui vont permettre de réduire cette différence. Ces formalismes à base de règles constituent la majorité des modélisations cognitives existantes en résolution de problème, portées entre autres, par les tenants de la didactique professionnelle[69,70,71].

Ces formalismes sont peu adaptés pour des processus à structuration émergente, dans lesquels les acteurs — internes ou externes, uniques ou en groupes — disposent « structurellement » d'autonomie pour accomplir des activités comme c'est le cas pour les DTN.

C'est ainsi qu'une ergonomie « alternative » (Rogard et de Montmollin 1997[72]) différencie une composante dite « environnementale », à caractère objectif, et une composante dite « pragmatique », qui met en avant la subjectivité de l'opérateur. Par son activité, l'opérateur modifie en effet constamment la situation, mais certains éléments qui renvoient à l'environnement – en particulier physique - de la situation demeurent stables. La prise en compte de ces deux dimensions, environnementale et pragmatique, amène à une analyse particulière de l'action, laquelle est considérée comme n'étant pas prédéfinie mais construite en situation et

---

[68] Malgré une syntaxe différente, les formalismes classiques en ergonomie (Hierarchical Task Analysis, Méthode Analytique de Description, ...) abordent et se servent des mêmes concepts et notions pour décrire l'activité humaine finalisée. Ces concepts sont : - la tâche, i.e. ce qu'il y a à faire ou est fait pour atteindre un but. Il s'agit toujours d'un verbe d'action ; - le but, i.e. l'état du système à atteindre ; - la manière d'atteindre le but, exprimée par l'ordonnancement des tâches et la décomposition hiérarchique, i.e. la structure de la tâche ; - les conditions dans lesquelles la tâche est réalisée, et l'opérateur exécutant la tâche. La plupart de ces formalismes sont dédiés à la représentation de l'activité individuelle. cf. Leplat, J., & Hoc, J.-M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. Cahier de Psychologie Cognitive, 3(1), 49-63 et Leplat, J. (2003). La modélisation en ergonomie à travers son histoire. In J.-C. Sperandio & M. Wolff (Eds.), Formalismes et modélisation pour l'analyse du travail et l'ergonomie (pp. 1-26). Paris: PUF.

[69] Pastré, P. (2005). Apprendre par la simulation : de l'analyse du travail aux apprentissages professionnels. Toulouse : Octarès

[70] Rogalski, J. (2004). La didactique professionnelle : une alternative aux approches de « cognition située » et « cognitiviste » en psychologie des acquisitions, @ctivités, 1 (2), 103-120. http://www.activites.org/v1n2/

[71] Grass, A., Grangeat, M., Allenet, B. (2007). Analyser l'activité de médecins hospitaliers pour concevoir la formation : le cas de la prescription de neuroleptiques. @ctivités, 4 (1), 30-48. http://www.activites.org/v4n1/

[72] Rogard V. et M. de Montmollin. (1997), Situation de travail. In de Montmollin M. (Ed.) Vocabulaire de l'ergonomie, Editions Octarès, pp 256-257.

constamment redéfinie[73].

Nous proposons alors de mobiliser la notion de situation[74] en tant qu'échelon d'analyse intermédiaire, qui fait le lien entre la perspective individuelle et le construit organisationnel. C'est le cas lorsque le DTN est par exemple, contraint à trouver dans l'urgence des solutions à des problèmes nouveaux et inattendus. C'est le cas aussi lorsque les agents de la DTN doivent coopérer pour régler un problème particulier (souvent des cas individuels d'athlètes), alors même que la nature du problème n'est pas clairement stabilisée et que les acteurs concernés ne sont pas tous identifiés.

Pour la formation professionnelle, ce contexte d'actions et d'interactions remet en cause la vision classique des connaissances comme simple stock résultant de l'accumulation de l'information dans un processus linéaire, de même que les hypothèses simplistes sur la codifiabilité/catégorisation, à priori, des connaissances et leur limitation au niveau ontologique[75] de l'individu (cf. les implications de ceci dans la partie méthodologique et la partie formation).

Une idée centrale qui se dégage des travaux sur le sujet (Cook et Brown, 1999[76]) est la nécessité de dépasser la limitation des connaissances organisationnelles « possédées » par les agents en référence à une « épistémologie de possession » du know*ledge* (bord, limite) pour l'étendre à une « épistémologie de la pratique » (know*ing*, forme grammaticale qui en anglais, marque l'action).

On retrouve cette conception chez C. Argyris (1978[77]) et D. Schön (1983, traduction 1994[78]), pour qui le fait de raisonner en termes de situation pousse ainsi à réfléchir sur le raisonnement dans l'action et sur l'action. Selon D. Schön : « Pour transformer une situation problématique en un problème tout court, un praticien doit accomplir un certain type de travail. Il doit dégager le sens d'une situation qui, au départ, n'en a justement aucun. […] Poser un problème, c'est choisir les « éléments » de la situation qu'on va retenir, établir les limites de l'attention qu'on va y consacrer et lui imposer une cohérence qui permet de dire ce qui ne va pas et dans quelle

[73] La situation de travail, dans sa conception écologique, englobe et complète la tâche. Dans sa conception pragmatique, les composantes de la situation sont redéfinies par l'introduction du caractère dynamique, intrinsèque, de l'activité dite précisément située de l'opérateur considéré comme un acteur. Par son activité même, l'opérateur modifie constamment sa situation.

[74] « Par situation, nous entendons – "nous", en tant que personnes qui agissent et disposent d'un certain savoir sur l'agir – une relation unissant des personnes entre elles et avec des choses, ou une personne avec des choses, et qui, précédant toujours l'action considérée, est donc toujours comprise par la ou les personne(s) concernée(s) comme une invitation à faire ou à ne pas faire quelque chose. Dans le langage courant, nous disons que nous tombons dans une situation, qu'une situation "se produit", que nous nous "heurtons" à elle ou que nous y sommes "confrontés". Nous exprimons ainsi le fait que la situation est quelque chose qui précède notre action (ou notre inaction), mais qui appelle aussi celle-ci, parce qu'elle nous "concerne", nous "intéresse" ou nous "affecte". » cf. Hans Joas (op. cit., pp. 170-171). Il faut voir l'agir comme un dialogue avec la situation. On parle de conception « quasi dialogique » (op. cit., p. 171). Et ceci, en valorisant un point de vue intrinsèque, i.e. les situations courantes que les professionnels (et non plus seulement les chercheurs et/ou les formateurs) élèvent au rang de « type » en les décrivant – pour différentes raisons - comme étant caractéristiques de leur travail individuel/collectif.

[75] En philosophie, l'ontologie est l'étude des propriétés générales de ce qui existe.

[76] Cook S.D.N. & Brown J.S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing, *Organization Science*, 10, 4, 381-400.

[77] Argyris, C., Schön, D. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, MA, Addison-Wesley.

[78] Schön D., A. (1994), Le praticien réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel. Les éditions Logiques.

direction il faut aller pour corriger la situation. C'est un processus qui consiste à désigner les points sur lesquels porter son attention et dresser le contexte dans lequel on s'en occupera. » Et D. Schön d'ajouter : « C'est tout ce processus de réflexion en cours d'action et sur l'action qui se situe au cœur de l'art qui permet aux praticiens de bien tirer leur épingle du jeu dans des situations d'incertitude, d'instabilité, de singularité et de conflit de valeurs. ».

C'est bien à ce niveau que nous envisageons les compétences « du DTN ».

Par ailleurs, la séparation entre connaissance et action représente une fausse dichotomie : les connaissances sont plus le résultat d'une pratique incarnée et inscrite socialement qu'un état mental possédé par les individus et partagé dans un collectif. Le processus qui produit des connaissances dans l'organisation fédérale – complexe par nature - n'est pas dissociable de la pratique et des contextes dans lesquels ces connaissances sont formées, acquises et appropriées, ainsi que des spécificités des acteurs qui contribuent à leur création (« learning in doing »).

Les connaissances pour agir ne se réduisent donc pas à un « stock » qui peut être transféré d'un contexte à un autre. Son usage nécessite un effort d'interprétation et de traduction de manière à toujours l'actualiser et la « recréer » par rapport à chaque nouveau contexte. Il existe de ce fait une boucle de rétroaction/itération entre la connaissance et la pratique qui pose des problèmes de coordination intra-organisationnelle importants : alors que le premier type de connaissance a besoin d'être recueilli, intégré et classifié (du type knowledge management, ou base de données de savoirs sur le sport), le second type a besoin d'être vécu pour être diffusé.

C'est bien à ce second niveau que nous envisageons la formation « du DTN- de la DTN ».

Dans la vision basée sur la pratique, la connaissance est donc conceptualisée comme une action qui ne peut être extraite de l'activité elle-même ni même d'ailleurs de l'espace relatif à l'activité qui réunit les acteurs organisationnels autour d'une même pratique et qui façonne le comportement individuel ainsi que celui du groupe. L'activité, qui est le champ de la pratique, est la source à partir de laquelle les compétences organisationnelles émergent. Chaque fois les individus reconstituent leurs connaissances dans le temps et dans l'espace, ils modifient et adaptent également leur connaissance suite à tout changement de pratique (Hutchins, 1995)[79]. C'est ainsi qu'ils peuvent développer des capacités à improviser, innover et développer de nouvelles méthodes et mécanismes d'interprétation du contexte externe à leurs pratiques qu'ils finissent par intérioriser. Il s'agit ici d'une forme principale de l'apprentissage organisationnel (Amin & Cohendet, 2004).

Il conduit à la notion phare de « communauté de pratique »[80] qui est le pivot de l'articulation entre l'apprentissage et la gouvernance des organisations ; la connaissance est une pratique s'actualisant au sein de communautés qui sont des espaces - temps tramés d'interactions entre humains et médiées par des artefacts et comme le souligne Wenger (1998)[81], une communauté

[79] Hutchins, E. (1995), Cognition in the wild. Cambridge, Mass.: MIT Press

[80] Chanal, V (2000). Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity ; M@n@gement, Vol. 3, No. 1, 2000, 1-30

[81] Lave J. et Wenger E.C. (1991). Situated learning: Legitimate peripheral participation, New York, Cambridge University Press.
Wenger E. (1998). Communities of practice: Learning, meaning, and identity. Cambridge, Cambridge University Press.
Brown J.S. et Duguid P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation, Organization Science, 2, 1, 40-57.

fondée sur l'interaction et la participation constitue un « régime de compétence négocié localement ».

C'est bien à ce niveau que nous envisageons les compétences « de la DTN ».

III.1.2 Une vision des savoirs professionnels : les « savoirs négociés »

Cette approche nous conduit à préciser ce que l'on entend par savoir professionnel. Les métiers de l'entraînement sont principalement construits autour d'un discours de la « science » et d'un paradigme expérimentaliste, dominé par les sciences naturelles. Il en résulte que le savoir expert détenu par le professionnel justifie l'asymétrie de position entre le professionnel/entraîneur - détenteur ultime d'un savoir positif et « affectivement neutre » vis-à-vis des problèmes de son « client/athlète » - et son « client/athlète » souvent présenté comme techniquement incompétent et sujet à l'émotion perturbatrice.

Mais en mettant ainsi, les savoirs théoriques et « l'idéal de service » au cœur de la définition des professions, les fonctionnalistes adoptent implicitement le point de vue des professionnels sur eux-mêmes, toujours enclins – de manière auto référente - à placer l'expertise au cœur de leur propre définition de leur métier. En réaction contre les taxinomies fonctionnalistes, qui placent la connaissance théorique au cœur de la définition des professions, la sociologie interactionniste (Howard Becker[82] et Anselm Strauss[83]) montre le caractère construit et constamment négocié des savoirs mobilisés par les groupes professionnels.

Elle entend resituer les connaissances et compétences professionnelles dans le contexte d'interactions sur lequel elles se détachent. Le retournement de perspective est complet par rapport à la démarche fonctionnaliste : alors que les fonctionnalistes voyaient dans le professionnel le « réceptacle » d'un savoir positif élaboré souvent en dehors de ses propres pratiques, les interactionnistes insistent au contraire sur les mécanismes sociaux de construction de ces savoirs.

Cette construction sociale s'opère à deux niveaux : au fil de la trajectoire biographique de l'individu, amené à intérioriser progressivement les normes d'un groupe de pairs et dans la situation d'interaction entre le professionnel et son « client ».

III.1.3 De l'analyse des pratiques DTN dans un contexte « système complexe »

C'est sous le terme de travail « du DTN - de la DTN » que nous désignons l'ensemble des activités qui contribuent à élaborer un cadre aux actions, des normativités intermédiaires, à définir un mode de gouvernement de la DTN, de la fédération, à structurer des interactions sur le territoire national, régional et local.

---

[82] Becker, H. S. (1962). The Nature of a Profession. Education for the professions, Yearbook of the National Society for the Study of Education, pp. 27- 46.

[83] Strauss, Anselm, 1992 (trad. franç.), La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme, textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, Paris, L'Harmattan, coll. "Logiques sociales".

Saisir l'action « du DTN » - « de la DTN » par le process de travail – et non par des tâches « convenues » - nous permet d'élargir le champ de l'étude à des activités difficilement codifiables. Ces activités en effet ne se limitent pas au travail des acteurs proches de la DTN qui débattent et qui prennent des décisions entre eux, mais s'étend aux activités peu cadrées des divers CTN, CTS, aux activités des personnes en charge de l'administration/secrétariat, aux divers partenaires qui, de près ou de loin, prennent part à l'action « DTN ».

Ces règles, normativités intermédiaires, renvoient à la manière dont les acteurs « le DTN - la DTN » définissent des problèmes collectifs en Sport de Haut Niveau (SHN) ; en formation, en développement des pratiques, …, élaborent des réponses, fixent des contenus et des procédures pour les traiter.

Comment sont produites ces normativités intermédiaires ? Ces règles sont-elles stables ou bien sans cesse retravaillées, renégociées, redéfinies selon l'action en situation et des temporalités propres à chaque fédération et/ou événements compétitifs ? Sont elles faites pour inclure les destinataires de l'action et de mettre en relation des niveaux d'action distincts, sur des sujets distincts et de les coordonner ? Quelles configurations - formes - prennent-elles dans les différentes DTN ? Comment les acteurs impliqués participent-ils à l'élaboration de dispositifs permettant la réactivité, les interactions, les échanges, les ajustements aux attentes et cours d'action ?

Ce travail est donc inscrit dans le contexte épistémologique pluridisciplinaire des approches de la complexité qui actent que l'action en contexte naturel mobilise des entités autonomes ayant des informations incomplètes ; des champs d'action limités ; des contrôles répartis et distribués ; des données décentralisées ; des traitements synchrones et asynchrones ; des dynamiques en interaction ; des incertitudes ; … Et au final œuvre dans un contexte de décisions/actions multiacteurs, multidimensionnels, multicritères, multi échelles. Cette perspective place alors les acteurs et leurs subjectivités au centre de la dynamique organisationnelle.

Parce qu'il nous semble plus heuristique pour l'intelligibilité des actions DTN et pour leur formation à venir, nous proposons donc d'échapper à une analyse du travail « du DTN - de la DTN » en termes d'activités artificiellement circonscrites à des tâches observables[84], et cadrées par des normes acceptées à priori.

La question centrale réside dans la construction du sens des situations dans lesquelles les acteurs sont engagés. Ce point nous apparait essentiel pour la conception de la formation.

[84] Comme c'est souvent le cas dans ce que certains nomment « référentiel » : référentiel de quoi ? Pour qui ? Il ne faut pas confondre la carte et le territoire ! Cette distinction fait ressortir deux « mondes » disjoints, celui de la carte ou plutôt des *cartes*, (abstractions, concepts abstraits, opinions, croyances…) et celui des événements « réels »: *le territoire*. C'est cette distinction qui fait dire à Korzybski que « *le mot chien ne mord pas* », exprimant par là que « *la carte n'est pas le territoire* » de même que la carte du restaurant n'est pas, elle, de même nature que le repas qu'elle nous propose. Ceci a le mérite d'attirer notre attention sur une erreur que nous commettons souvent : celle de confondre la Carte et le Territoire, celle de confondre l'objet et le mot qui le désigne. cf. Alfred Korzybski (1947 réed. 1991). Une carte n'est pas le territoire. Prolégomènes aux systèmes non-aristotéliciens et à la Sémantique générale. Paris: Ed. L'éclat

III.2. Méthodes d'études

III.2.1. Intentions méthodologiques

Au regard de notre positionnement, nous devons éviter le caractère catégorisant à priori et veiller à ce que les dispositifs d'étude ne se transforment en grilles d'analyse préconstruites qui occultent la réalité à laquelle ils prétendent donner accès. De simplement heuristique, en se réifiant[85] le modèle théorique se prendrait alors pour la réalité elle-même. Pour ce faire, nous avons adopté un arrière-plan épistémologique large consistant à « prendre au sérieux les acteurs » et une méthodologie relevant d'une ethnographie, d'une « clinique » des flux de savoirs et des interactions.

Il s'agit donc de baliser du point de vue de l'acteur ses domaines d'activité au delà du structural et/ou organigramme et/ou ses périmètres fonctionnels : lieux et temps où s'expriment, s'actualisent les choix, les valeurs, les orientations du DTN en fonction de ses objectifs et ceux de ses interlocuteurs, déroulement des « situations de travail » visant le fonctionnement d'un ensemble précis de « connaissances » « d'objectifs », de « process » … en précisant les rôles, les activités, le contexte ainsi que les ressources de connaissances, outils, services et résultats associés à la mise en œuvre des activités/objectifs par exemple : qui - à qui - dit quoi – quand – où - avec quel effet - par quel moyen ?

III.2.2 Panel de 14 DTN

Nous avons porté notre attention sur 13 DTN sur un total de 69 DTN

DTN en poste…

- Pascal Berrest (Aviron)
- Lionel Lacaze (EPMM)
- Michel Sicard (Escrime)
- Philippe Bana (Hand-ball)
- Brigitte Deydier (Judo)
- Claude Fauquet (Natation)
- Jean-Michel Humeau (Randonnée pédestre)
- Jean-Pierre De Vincenzi (Basket-ball)
- Franck Chevallier (Athlétisme, « propos tenus »)
- Hervé Lallement (Roller-Skating, « propos tenus »)
- Daniel Emelin **(**Fédération Française de Tir « propos tenus »)

« Ex-DTN »…

- Philippe Grandou (Golf)
- Patrick Ranvier (Sports de glace)
- Jean-Claude Massias (Tennis, actuellement DTN adjoint)

[85] Réifier, c'est constituer un concept en une réalité distincte et autonome de l'ensemble dont il a été méthodologiquement abstrait, et l'appréhender comme un « donné naturel », stable et autonome, occultant ainsi son caractère construit et particulier lié à son mode de production. Par exemple, les qualités et capacités humaines ne s'intègrent plus dans l'unité organique et sociale de la personne ; elles apparaissent comme des « choses » que l'homme possède et extériorise comme des objets du monde extérieur.

III.2.3. Des données de structuration et des données empiriques

Notre souci est de se pencher sur :

- des données de « structuration » (cf. chapitre 1) : Convention d'objectifs de toutes les fédérations, Documents DTN : publications, notes, … Analyse du prescrit à travers une analyse des textes institutionnels suivants : Code du sport : article L 131-12 ; décret 2005-1718 du 28 décembre 2005 ; Instruction n° 06-169 JS du 11 octobre 2006 ; Instruction DS n° 65 du 8 avril 2005 ; Textes DS A1 et DRHACG A5 http://www.jeunesse-sports.gouv.f ; Textes fédéraux concernant les attentes vis-à-vis de la fonction DTN

- des données empiriques recueillies en situation - lors des séquences étendues - et notamment : sur des données vidéo, écrites, … traces de l'activité, notes ethnographique… visites de fédérations, entretiens et graphes d'activités

Tout ceci permettant de documenter l'action et l'interaction telles qu'elles se déploient temporellement, de manière détaillée et localement située.

III.2.4. Les entretiens semi-directifs

La phase de prise de contact pour les entretiens s'est faite par une prise de contact téléphonique ou par mail directement avec les DTN. Cette phase a consisté à expliquer les objectifs de l'étude, la démarche méthodologique utilisée et à fixer des dates de rendez-vous.

Avant chaque entretien, nous avons précisé les buts de l'étude, la façon dont les données seraient utilisées, les questions qui seraient abordées ainsi que les procédures d'enregistrement et de retranscription des entretiens. Le rappel des conditions éthiques - et l'engagement des chercheurs à les respecter - concernant les postures dans l'entretien, le caractère confidentiel de l'entretien (à moins d'autorisation explicite pour un usage d'extraits) et l'utilisation des données sont une condition importante pour établir un climat de confiance entre les analystes et la personne interrogée.

La durée de chaque entretien a varié d'une heure et demie à trois heures. Tous ces entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un magnétophone. Les entretiens ont été retranscrits mot à mot dans leur intégralité (verbatim).

Les axes de questionnement retenus ont été les suivants (les exemples de formulation sont issues des différents entretiens et peuvent bien évidemment prendre des formes diverses dans le cours du dialogue).

- Décrire un « parcours de vie » au sein d'un système fédéral… Ex: déroulement de carrière, état du système fédéral…?
- Baliser du point de vue de l'acteur les domaines d'activité (au delà de l'organigramme), ses périmètres fonctionnels : lieux et temps où s'expriment et s'actualisent les choix, les valeurs, les orientations du DTN en fonction des objectifs et de ses interlocuteurs…?
- Décrire et comprendre des « situations de travail » visant le fonctionnement d'un ensemble précis de « connaissances » « d'objectifs », de « process » … en précisant les rôles, les activités, le contexte ainsi que les ressources pour agir, les outils, services et résultats associés à la mise en œuvre des activités/objectifs… Ex : qui - à qui - dit quoi

quand - avec quel effet - par quel moyen…?

-

III.2.5. Des données ethnologiques

Ceci constitue la phase de recueil de données en situation

III.2.6. Les graphes d'activités

Afin d'éviter l'effet catégorisant que nous avons relevé au point III.2.1, un des outils de représentation du point de vue « DTN » à été de l'inviter à réaliser des graphes sur le papier (format A3). Il s'agit de diagrammes associant des nœuds (des « boîtes ») et des arcs (des liens ou flèches) de différents types, et utilisés pour formuler et présenter son point de vue sur le système et son évolution, en en expliquant qualitativement les dynamiques.

III.2.7. Des données dynamiques et situées

Des données dynamiques et situées consistant à :
- analyser l'élaboration de l'action « le DTN » - « la DTN » sous l'angle de la construction de relations et d'interactions permet d'adopter une perspective dynamique, ponctuée d'étapes de développement (expertise des DTN), située dans un contexte spécifique de la fédération
- étudier les relations (feuille Qui ?) qui s'instaurent entre divers acteurs et espaces d'action et de régulation (feuille Ou ? Quand ?), étudier ce qui permet de les relier dans la « cohérence » de l'action dans l'espace fédérale
- identifier le/les territoires (commission, ligue, région, …) qui constitue un « espace-temps » relais pouvant faciliter les ajustements entre les situations situées « en bas » et des injonctions de la politique DTN conçues « en haut » : permettant de mettre à contribution des relations de proximité, diverses ressources locales dans une logique réseau.
- chercher les stratégies adaptées, les modes de fonctionnement, d'organisation (feuille comment ?) et Quoi ? : Résultats à X années, objectifs…
- chercher des temporalités (feuille Quand ?) : Contexte Espace Temps et outils collaboratifs : Interaction face à face ; Interaction synchrone distribuée ; Interaction asynchrone ; Interaction asynchrone distribuée

III.2.8. Procédure d'analyse des données

Les entretiens ayant été retranscrits mot à mot dans leur intégralité. Pour analyser l'ensemble des entretiens, nous nous sommes inspirés des principes de la théorie ancrée ou « Grounded Theory » (Glaser & Strauss, 1967[86] ; Huberman & Miles, 1995[87]) afin de mettre en évidence l'activité réelle des DTN et de leurs collaborateurs. La théorie ancrée utilise à la fois des approches inductives et déductives, afin de développer une catégorisation du corpus ancrée sur les données empiriques de l'entretien.

L'analyse de contenu thématique[88] implique de diviser le texte des entretiens en unité d'analyse afin de définir un univers de référence du discours. La première étape consiste donc à coder

[86] Glaser B. G.; Strauss A., L., (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, NewYork, Aldine de Gruyter.
[87] Huberman M. A., Miles M. B., (1995). Analyse des données qualitatives, méthodes en sciences humaines. Bruxelles, De Boeck
[88] Céfai, D. (2003). L'enquête de terrain. Paris : Editions de la Découverte.

chaque unité de sens des entretiens. Les unités de sens sont codées et mémorisées en niveaux puis regroupées en catégories. Ces codifications sont complétées par des notes concernant le contenu et les caractéristiques uniques de chaque niveau et catégorie. Ensuite, les unités s'intègrent dans un ensemble d'interprétations. A ce stade, il s'agit de générer des propositions à partir des discours éparpillés, de mettre en lumière les différenciations et les articulations. La mise en évidence des liens permet de passer de la description à l'analyse. Les deux chercheurs ont réalisé des lectures fréquentes des entretiens de manière indépendante afin de construire par étapes, un début d'interprétation signifiante, à partir des données réduites selon le principe du codage. En effet, les catégories doivent être révisées en fonction de réflexions continuelles : il ne faut pas perdre de vue que la méthode de comparaison des données débute par leur définition qui s'effectue durant le codage. Au final, les différentes unités repérées sont regroupées en catégories en fonction de leur ressemblance, puis les unités sont classées et les catégories définies.

Il est à prévoir, au regard des catégorisations déjà effectuées, que les derniers entretiens n'apportent pas de nouvelles informations, indiquant que nous avons ainsi atteint le seuil de « saturation qualitative » pour cette population.

III.2.9. Etablissement de la crédibilité des données

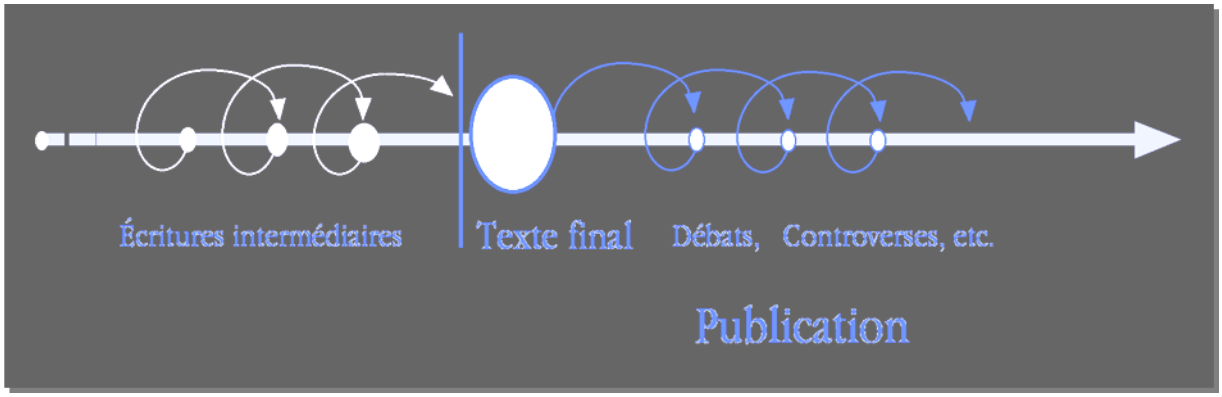
L'établissement de la crédibilité des données[89] se fait de façon interne par confrontation des analyses (fiabilité du codage) et des catégorisations entre les deux chercheurs impliqués dans l'étude. Il est prévu dans le processus de validation de communiquer les premiers résultats de l'analyse du métier à chaque participant de l'étude afin de recueillir ses remarques sur les analyses effectuées et d'apprécier le degré d'accord des participants avec les résultats.

En parallèle, des éléments de « cadrage » et de « plausibilité » des données sont établis à partir de la consultation des études disponibles sur le sujet. L'objet étant de voir les rapprochements et écarts entre ces résultats d'étude, d'en déterminer la provenance et l'acceptabilité ou non.

Par ailleurs, l'établissement de la crédibilité des données s'effectue de façon externe avec les partenaires professionnels (régulation continue entre professionnels, formateurs, méthodologues) selon l'échéancier suivant :

- Octobre 2006 : 1° écriture des intentions de l'étude
- 28 mars 2007 : Lettre de la POP indiquant un « cahier des charges » pour l'étude
- Mai 2007 : 1° compte-rendu d'étape concernant l'étude
- 16 novembre 2007 : 2° compte-rendu d'étape concernant l'étude
- 12 mars 2008 : compte-rendu au comité de pilotage ; validation globale
- mars à juin 2008 : compte-rendu individuel et entretien de validation avec les DTN
- juin 2008 : séminaire final avec les parties prenantes ; validation finale

[89] Dans les méthodes qualitatives, le processus d'établissement de la crédibilité des données correspond au processus de validation des données dans les méthodes quantitatives.



Le schéma ci-dessus illustre la démarche adoptée pour la validation de ce document en prenant le texte de ce rapport comme objet de travail avec les parties prenantes[90]

[90] Denis J. et Pontille D. (2002), L'écriture comme dispositif d'articulation entre terrain et recherche, Alinéa, Revue de Sciences Sociales et Humaines, 12, p. 93-106.

IV. Une vue de l'action « du DTN- de la DTN » à travers les axes structurants du métier

« L'administration par objectif est efficace si vous connaissez les objectifs. Mais 90% du temps vous ne les connaissez pas »

Peter Drucker

IV.1. La DTN, un système dynamique à agents dynamiques

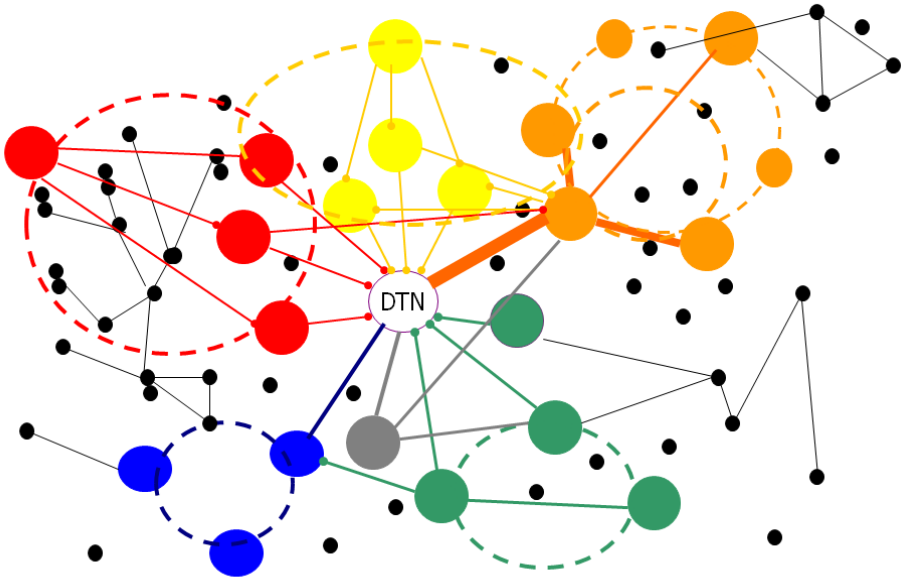
La question du passage du micro (le DTN) au macro (la DTN) qui traite de l'activité individuelle en relation avec les dynamiques collectives nous apparaît importante dans une perspective de compréhension des « mises en formes » de la DTN (cf. partie 1).

Deux types d'interdépendance entre acteurs peuvent être envisagés : l'interdépendance structurale et l'interdépendance comportementale. Dans le premier cas, le comportement de l'individu peut être considéré comme indépendant de celui de ses semblables, dans la mesure où le résultat du comportement individuel est négligeable pour l'évolution du système dans son ensemble car fortement dépendant de la structure organisationnelle. Dans le second cas qui nous apparaît caractériser la DTN, les comportements individuels sont interdépendants, et la rationalité « contingente » des différents acteurs dépend à la fois de l'information sur la stratégie des différents acteurs et de la capacité à la rendre signifiante.

Avec la notion de réseau, l'approche des activités professionnelles « du DTN – de la DTN » trouve un niveau d'analyse des espaces cognitifs et/ou d'action collectifs partagés. La notion de réseau désigne l'ensemble des acteurs sportifs reliés les uns aux autres par les flux d'informations qu'ils s'échangent et par les contacts qu'ils ont entre eux. Ces réseaux résultent de créations plus ou moins organisées et ne correspondent pas à des entités clairement délimitées (comme le décrirait une approche top - down de l'exercice d'un métier). La population des membres de ces réseaux y est souvent hétérogène en termes de pratique de référence et d'appartenance organisationnelle (cf. les différentes parties de ce rapport). Les réseaux sont ainsi des ensembles partiellement mouvants d'interactions, différents en ce sens des organisations et des institutions.

Ils constituent des formes de coordination transversale vis-à-vis de l'organisation fédérale et peuvent être envisagé comme un système dynamique dans la mesure où ils s'inscrivent dans le temps et dans une réalité ponctuée de stabilité, de changements ou de ruptures ; cf. figure ci-dessous la schématisation de cette vue « réseau »[91].

[91] Nous pensons que la représentation sous forme de graphes d'interaction, permet de visualiser et de penser la limite des organisations hiérarchiques (cf. http://www.visualcomplexity.com/). Dans la première partie de ce document, nous avons argumenté que la recherche organisationnelle en sociologie et en gestion souligne la limite des structures hiérarchiques fondées un modèle instrumental de rationalité. Elle conduit les chercheurs à s'accorder sur plusieurs constats que nous avons repris à notre compte : l'action collective ne s'identifie pas à l'action organisée, l'action organisée n'implique pas toujours des structures hiérarchiques. C'est pourquoi le thème de l'auto-organisation apparaît comme un fil directeur de notre étude en obligeant à étudier et représenter des formes d'action collective qui ne peuvent être réduites simplement à des structures organisationnelles et des représentations hiérarchiques. En effet, tous les processus cognitifs ne peuvent être traités comme s'ils étaient des processus individuels et internes ou mentaux (cf. P. Fleurance : réinterroger la préparation du mental ? à paraitre). Les processus cognitifs sont trop souvent et malheureusement décrits sans prendre en compte leur dimension collective et relationnelle : ils dépendent très souvent de la communication avec autrui, de la qualité et de la rapidité des échanges. Une autre caractéristique de ces processus, c'est qu'ils sont externalisés au moyen de protocoles de communication et de discussion (cf. les diverses procédures de coopération issues d'internet par exemple et/ou l'utilisation d'artefacts) qui se présentent comme des supports publics à l'amélioration de la cognition humaine : ceci conduit à insister sur le rôle « d'étayage » des supports externes (scaffolding, Clark, 1999 op. cité) dans l'activité de production et d'échanges de connaissances dans les organisations collectives.



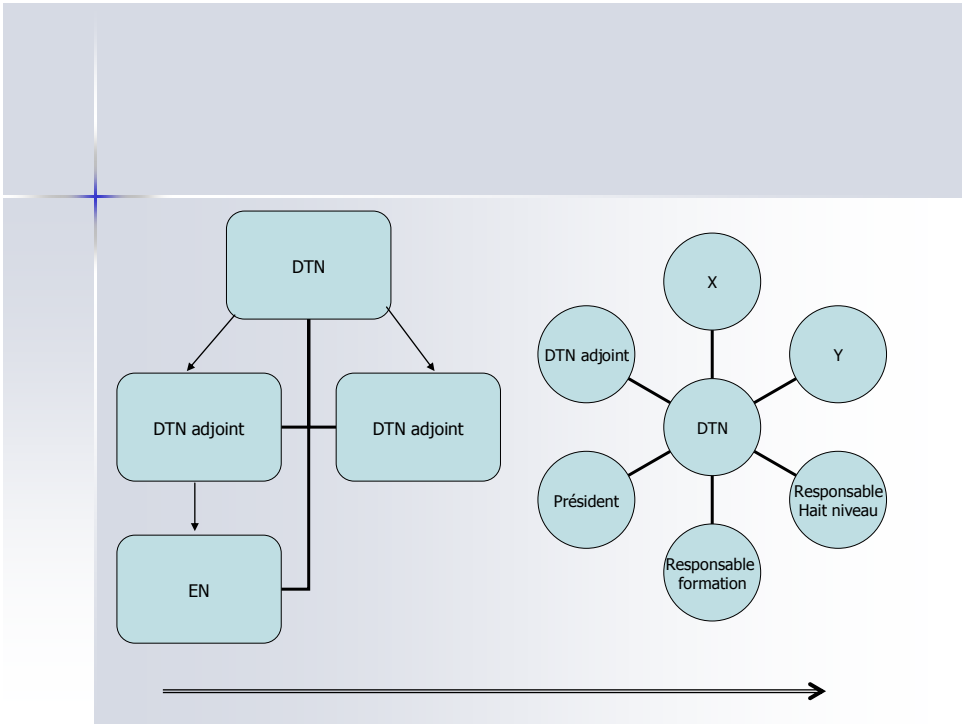
En fait, il ne s'agit pas tant d'établir une photographie à un moment donné du fonctionnement de la DTN, mais d'envisager les éléments de la dynamique de la DTN i.e. les histoires, les itinéraires à la fois individuels et collectifs, et ce sur plusieurs niveaux d'échelle (année, échéances sportives diverses, …) qui rendent le système viable.

Les différentes contraintes qui pèsent sur l'organisation de la DTN la mettent en demeure de s'auto-organiser constamment afin de faire émerger cette viabilité et atteindre une certaine stabilité. Sous l'effet de nouvelles contraintes, ces états stables peuvent être amenés à se déstabiliser à nouveau pour bifurquer vers un état qualitativement différent ou bien dans une logique de « résilience » chercher à persister et à se maintenir en l'état.

En délaissant la posture évaluative, les schématisations suivantes veulent rendre compte de différents états « morphologiques » d'organisation de la DTN selon les histoires des fédérations.

IV.1.1. D'une conception hiérarchique et descendante à une conception centraliste

Schématisation d'un graphe de représentation d'une DTN « centraliste »



Extraits de verbalisation :

> *« Au début de ma prise de fonction j'avais tendance à tout vouloir faire. J'avais des idées que je pensais bonnes et que je souhaitais mettre en place, dans un élan un peu passionné… Au début on souhaiterait tout contrôler et faire appliquer, mais bien vite je me suis rendu compte que c'était ni possible, ni souhaitable ; ça ne marche pas comme ça… Petit à petit, j'ai délégué, j'ai multiplié les relations… j'ai appris a écouté même si je reste au centre du réseau… »*

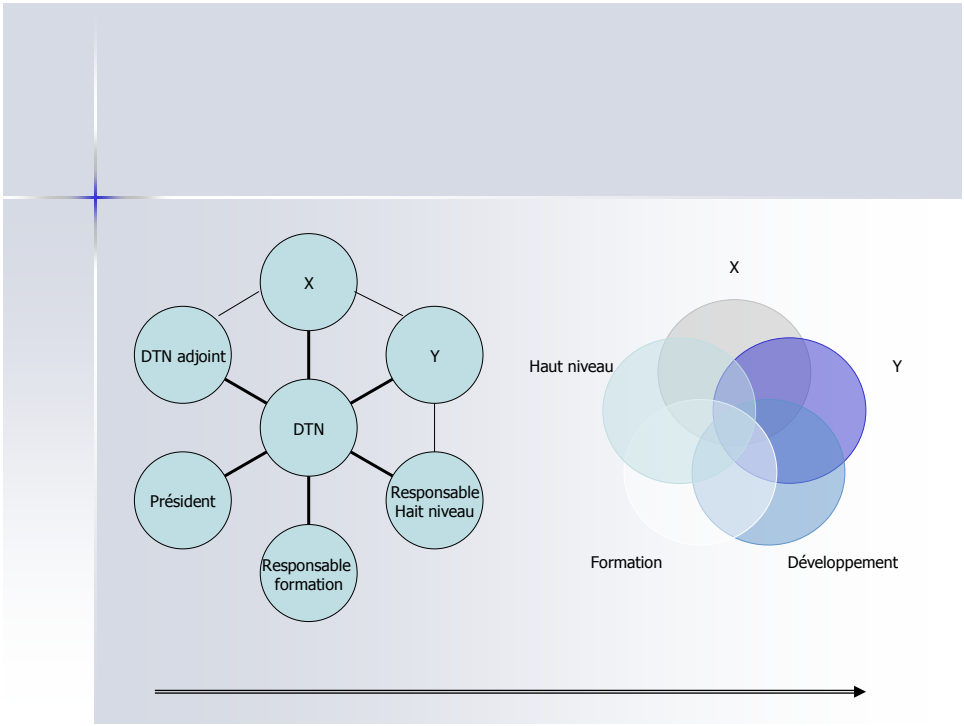
> *« Il y avait une tradition culturelle à la fédé qui est la tradition du DTN DG… Le DTN c'était celui qui avait raison, le prescripteur (…) Lui au centre du truc où tout est cloisonné, les gens ne se parlaient peu, ça avait une forme de mérite, de paix de contrôle (…) Donc un dispositif cloisonné autour d'un chef que les élus respectent (…) A ce stade de développement il a rendu service en faisant ça, sinon il y aurait eu un bordel infâme. (…). Moi j'ai cherché à re-impliquer pour trouver du lien… »*

Ces modélisations amènent à se centrer essentiellement sur le DTN, les autres ne sont appréhendés qu'à travers lui. Le DTN est le centre du réseau, les relations sont plutôt de nature « duales »

La gouvernance et le contrôle des activités dans le réseau s'ordonnent selon des collaborations fonctionnelles liées à l'exécution de tâche : la formation, le haut niveau, le développement, ... Le DTN apparaît être la « tête » du système. C'est lui qui décide, oriente, choisit… Le système est plutôt pauvre… un peu « figé », peu dynamique, « fermé »

IV.1.2. D'une conception centraliste à une conception transversale et partagée

Schématisation d'un graphe de représentation d'une DTN « transversale » et partagée



Extraits de verbalisation :

> *« Etre DTN, c'est donner une direction et la tenir… être responsable de ce sens à donner et le faire partagé. J'essaie toujours de respecter les gens avec qui je travaille, de faire en sorte que les informations soient partagées… »*

> *« J'ai changé la configuration de la Fédé pour que les gens se rencontrent souvent et partagent… Chaque projet, qu'il s'agisse de développement, de haut niveau, de formation… tout ça c'est un tout dans la DTN… »*

> *« Maintenant à la DTN il y a des porteurs de projets et des groupes de travail transversaux d'études dans la DTN, réunion systématique de la DTN sur des grands projets (…) DTN au centre plutôt qu'en haut, même si je suis perçu comme le tampon obligatoire… On est passé d'un système descendant cloisonné à un système plus décloisonné… J'ai d'abord augmenté les bulles, j'ai élargi les palettes de métier du DTN. A chaque fois j'ai une interface qui gère les dossiers. (…)*

Les différentes ressources dans ce système sont partagées, au mieux en régulant les actions autour d'un projet, au pire en contribuant à rendre opaque les actions et relations

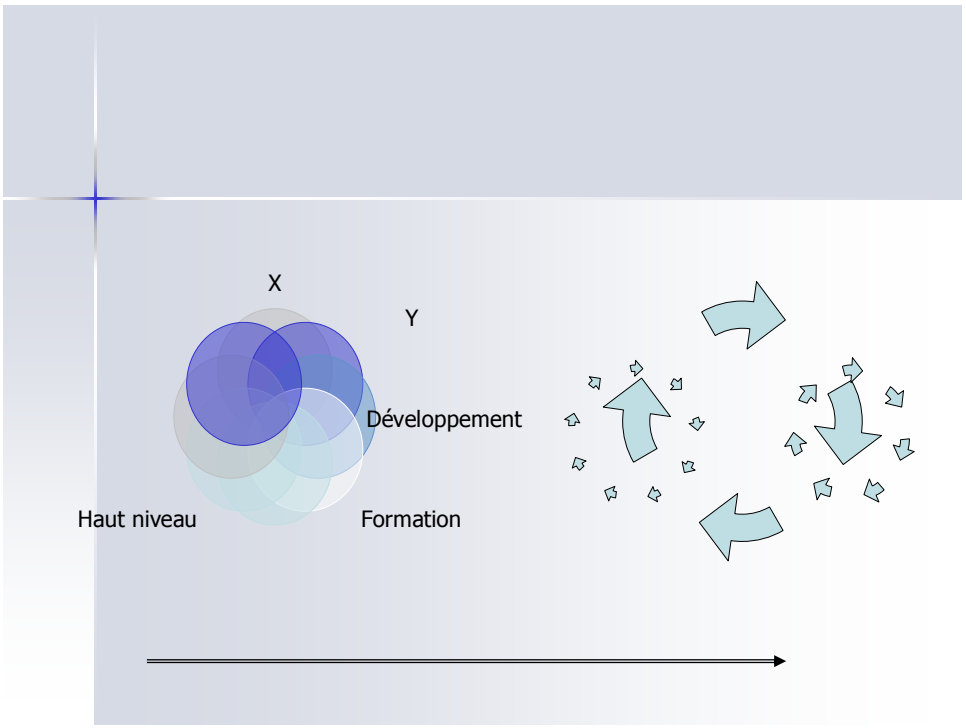
Chaque agent devient un « quasi expert » de son domaine, tout en sollicitant les ressources spécialisées en tant que besoin. La coordination des activités est implicitement opérée par le DTN. On peut assister à des « strates » de conseillers de manière ponctuelle ou régulière. La coordination de cet ensemble n'est pas assurée a priori.

Les savoirs pratiques d'expérience sont au centre du réseau et la gouvernance et le contrôle des

activités du réseau s'ordonne essentiellement selon l'expérience et la réputation « perçue » des agents. Sur ces bases, la confiance entre acteurs est partagée et apparaît comme préalable à la collaboration.

IV.1.3. D'une conception transversale et partagée à une conception des systèmes ouverts

Schématisation d'un graphe de représentation d'une DTN envisagée comme un système ouvert



Extraits de verbalisation :

> *« En fait, je me suis aperçu que de vouloir tout partager, ça avait ses limites… On finissait par se marcher sur les pieds de temps en temps… J'ai ressenti le besoin de réaffirmer des « porteurs de projets » autonomes… Mon idée c'est déléguer, plus déléguer notamment à de véritables adjoints, pas des adjoints classiques, de véritables porteurs de projets avec des entrées et des sorties des groupes projet au fur et à mesure des avancées… Qu'on commence à avoir une véritable délégation à l'intérieur que je puisse me concentrer sur la stabilisation des dispositifs. Moi je suis un évolutionniste… »*

IV.2. Un personnage unique : le Directeur Technique National

IV.2.1 L'accès à la fonction de DTN

Une insertion professionnelle peu déterminée, mais loin d'être aléatoire

Extraits de verbalisation[92] :

> *« Parcours de cadre d'État classique, CTS, monteurs de projets sur tous les champs (…) Je fais de l'expertise technique internationale. Je travaille beaucoup avec la fédé qui a des hauts et des bas, puis je retravaille plus calmement comme CTS, mais j'en ai vite fait le tour (…). Je fais une thèse sur « stratégie d'avenir dans la FF». Le DTN de l'époque me demande de devenir adjoint (…) Un mois avant les championnats du Monde je me retrouve DTN, je ne dis pas par hasard (…), je ne suis pas le plus légitime et comme je suis « intime » avec le Président… »*
>
> *« Pour moi c'est du hasard (…). Je n'ai jamais eu l'ambition de devenir DTN, jamais! Après ce ne sont que des concours de circonstances, alors après on peut réfléchir sur le fait que les situations données, je fais des choix qui me conduisent à ça (..). Quelque part c'est la capacité à prendre acte de la situation et à prendre une décision »… « C'est bizarre… Sans doute que le fait que j'ai amené CP (…). En gros c'est C. qui a démontré que j'étais compétent »…*

Une nomination ?

En règle générale, le ministère chargé des Sports constitue une commission qui reçoit les candidats à la fonction et suite à cet entretien, des candidatures sont proposées au président de la fédération qui proposera la candidature retenue au Ministère chargé des Sports.

Extraits de verbalisation :

> *« Il s'agit de savoir comment on nomme un DTN… Si un Président choisi t'as du mal à l'empêcher… et le rôle du Ministère là dedans, il devient compliqué… C'est un gros problème, aujourd'hui un des Présidents de Fédé qui dit un truc, je ne vois personne qui peut s'y opposer… »*
>
> *« Je n'étais pas le plus légitime, mais je suis intime avec le Président… je me retrouve à la DTN »*
>
> *« Comme il y avait urgence, j'ai rapidement fait acte de candidature. Elle a été retenue par le Ministère des Sports puis agréée par le président de la F.F. ».*

Des parcours de vie liés à la vie du système fédéral

Une diversité de parcours professionnels : le DTN peut être issu de différents ministères

[92] Les études de "carriérologie" montrent ceci de manière constante Cf. par exemple Benyamin M., Bergmann Lichtenstein, John R. Ogilvie, and Mark Mendenhall (2002). Non-Linear Dynamics in Entrepreneurial and Management Careers ; Special Issue : Careers and New Science. M@n@gement, 5(1): 31-47 ; et le site http://www.carrierologie.uqam.ca/index.html

(Sport, Éducation Nationale, …), de différentes cultures (sportive, entreprise), il a un niveau de formation initiale plutôt élevé et a une trajectoire de vie intimement liée à la vie sportive et fédérale.

Extraits de verbalisation :

> *« Handballeur, international espoir (…), CTS en 81, implication sur l'entraînement de haut niveau (…). Pendant 10 ans je travaille beaucoup avec la Fédé (…) je dois participer au projet de la construction de la 1° équipe olympique en 92 (…) En 96, je me retrouve adjoint chargé du développement et de la communication (…) En 99 je me retrouve DTN… »*

> *« Prof d'EPS en 70 (…) cadre technique en Picardie, j'ai appartenu à une commission fédérale des cadres… En 84 PP prend la DTN après une catastrophe aux championnats du Monde de Rome (…) En 1994, je prends l'équipe de France après une catastrophe aux Championnats du Monde de Rome… »*

> *« De 1979 à 1987, j'ai été à la fois sportif de haut niveau et étudiant en kiné (…). J'ai réussi à être élu au Comité directeur de la FFRS (collège des sportifs de haut niveau et collège des éducateurs sportifs). J'ai collaboré avec la Commission Enseignement de la FFRS. J'ai fait partie de l'encadrement médical des équipes de France. En 95 j'ai passé le concours de prof de sport et intégré la DTN. En 98, le Président m'a sollicité pour prendre le poste de DTN. En résumé je suis un sportif de haut niveau qui ne s'est pas éloigné de sa fédé une fois sa carrière terminée »*

Des parcours d'hommes et de femmes d'action, autodidactes, curieux, passionnés

Engagement, conviction, passion, challenge… attachement quasi affectif et culturel à la discipline sportive … des « empêcheurs de tourner en rond »

Extraits de verbalisation :

> *« Je travaille comme CTS calmement pendant 2 ans (…) Je me dis « je commence à avoir fait le tour du machin si je ne bouge pas ! » (…) et une formation s'ouvre à l'École Supérieure de Commerce à Marseille. Donc, je fais à ce moment là une année complète d'immersion à l'école (…) Ce DESS est extrêmement dur, je prends un an lourd, personne me donne de coup de main et je choisi de faire ma thèse sur une stratégie d'avenir pour la FFHB »*

> *« Mais en même temps cadre technique, j'ai toujours eu la volonté de ne jamais être enfermé dans mon équipe, donc dès qu'il y a un truc qui bougeait quelque part… »*

> *« La formation des inspecteurs, des collègues prof de sport, les programmes de formation continue, la préparation des concours, le recrutement… je me suis nourri de ça… »*

> *« Il y a un truc qu'il faut que vous sachiez: je suis passionné de sport: j'achète l'Équipe depuis l'âge de 12 ans. J'écoutais les matches à la radio. (…) Un jour quand un mec te dit « tu veux être Directeur de l'Équipe de France, tu dis oui mais tu sais pas pourquoi… Je vis un rêve éveillé »…*

« Le poste de DTN pour moi sacralise la notion de polyvalence, le deuxième axe qui me passionne est celui de la direction de projets… Ce qui l'a véritablement emporté c'était de répondre à une problématique à un moment donné d'une demande fédérale qui rencontrait des problèmes précis. Le football américain venait des s'installer en France, il y avait de plus en plus de compet sans encadrement, pas de formation, une filière de haut niveau qui n'existait pas, pas de fédé européenne… enfin rien, le bonheur quoi, j'ai dit ça, il faut prendre! »
« Si tu te laisses avoir par le discours ambiant, t'es mort! (…) Je suis convaincu en même temps que c'est un peu provocateur mais je ne vois pas comment amener les gens à réfléchir autrement les choses… Sortir du discours convenu…»

Les femmes minoritaires

4 femmes DTN actuellement sur 69 DTN…

Extraits de verbalisation :

« On n'est pas nombreuse à être DTN, ce n'est pas simple, ni dans l'implication qui est nécessaire… pas facile d'avoir une vie privée toujours équilibrée, c'est souvent des sacrifices… et puis culturellement… le pouvoir, la direction… c'est encore réservé aux hommes… On est amené à travailler et à diriger des équipes de travail d'hommes… »

Responsable et décideur

Le DTN doit prendre ses responsabilités

Extraits de verbalisation :

« Le DTN, même si c'est compliqué, il doit prendre ses responsabilités, il est là pour ça! »

« Il faut oser s'attaquer aux choses… En arrivant j'ai remis en question un nom de fédé, ses valeurs… »

« Moi, je suis arrivé avec un projet identifié que j'ai écrit de A à Z pour le Président qui a signé en bas »

« Le DTN, il tient la boutique, il doit assumer un certain nombre de choses… C'est lui le responsable, si il y a un dérapage, c'est lui qui doit s'expliquer… »

« Il faut aller au-delà du discours conventionnel, j'ai pris un risque énorme parfois, mais à un moment donné il faut accepter de se faire virer… j'essaie juste d'être en accord avec moi-même et je me dis voilà je ne triche pas, je n'essaie pas de paraître, je suis convaincu de pleins de choses… »

IV.3. Un tandem ; « un attelage » DTN – Président

Extraits de verbalisations :

« Tu vois aujourd'hui qu'est-ce que ça veut dire un DTN qui est dans le sphère politique ? Il faut le poser ce problème. Que tu le veuille ou non, même si tu es un employé de l'état, tu es confronté à un contexte qui évolue et donc à une culture. Et cette culture est très prégnante : les présidents de fédérations sont en train de faire évoluer leur fonction. Ils ne sont plus seulement des représentants de leur truc. Ce sont les vrais patrons des fédérations ils vont être de plus en plus rémunérés comme des directeurs.

« Alors en terme de fonction il faut dire adaptation : une capacité à observer le changement et à s'y intégrer. Moi je passe 50% de ma compétence à régler le problème de la sphère politique pour que ça puisse fonctionner. Je travaille avec un président. … »

« Je fais en sorte que ma relation avec lui permette de faire en sorte que les autres choses existent. »

IV.3.1. De nécessaires dialogues

Extraits de verbalisations :

« A une époque, il y avait une phrase terrible, « on a supprimé » les élus… A la décharge de tout le monde, la fédé sortait de 10 ans de combat, entre élus, le Président, le DTN, l'entraîneur… Je me suis retrouvé du jour au lendemain avec une direction technique qui ne se réunissait plus depuis 3 ans… on a beaucoup fait acter au départ c'est-à-dire j'étais un vendeur de projet… J'ai dû défaire des murs qui n'avaient pas de sens pour reconstruire des dialogues »

« Le Président je l'ai tous les jours au téléphone et on se voit une fois par semaine… »

« Le Président est très présent à la Fédération, c'est quelqu'un qui est là 3 jours par semaine et on s'appelle énormément… On passe souvent du temps ensemble par exemple au petit déjeuner le matin … »

« C'est quelqu'un avec qui j'échange par mail tous les jours, que je rencontre quand je peux »

« Vaut mieux que tu aies de bonnes relations avec le Président, il faut entretenir cela… ça fait parti de notre boulot… Il faut de la proximité »

IV.3.2. Confiance, entente

Extraits de verbalisations :

« Le Président, il me connaissait, il savait que je ne lui ferais jamais de coups tordus. Il avait une forme de confiance qui dépasse ce que l'on peut voir dans les fédé… »

« La présidente de la fédé est extraordinaire, je ne la connaissais pas avant d'arriver à la

fédé… C'est elle qui fait le chef d'orchestre côté élus… En fait c'est un orchestre avec deux chefs d'orchestre, elle s'est occupée des basses… »

« Le Président forcément était d'accord, il est arrivé en même temps que moi… »

IV.3.3 « Deal », jeux de pouvoir, débats

Extraits de verbalisations :

« C'est aussi une compétence que de s'adapter avec la personne la plus importante avec qui vous allez travailler (…). Le Comité Directeur en AG… ce n'est plus la DTN qui intervient sur les aspects sportifs, c'est les responsables de commission. Quand ce sont les élus qui portent les projets au Président ça tient mieux la route, et ça c'est du boulot!...

« En tant que DTN j'aurai pu penser que j'allais être celui qui décidait de la politique sportive, que j'allais la mettre en œuvre, que j'allais faire ça comme ça… et ce n'est pas vrai. Je suis obligé de prendre en compte le contexte dans lequel je suis … »

« Parfois c'est de l'arrangement, du deal, pas de règles formelles, des règles qui sont liées aux relations humaines… A un moment donné ils se sont dit… il fait tout ce type, il faut qu'on occupe le pouvoir…»

« Tous les deux on a fait un deal… Si elle n'est pas là, c'est écrit dans le cahier des charges… Il fallait qu'elle partage l'idée de remettre en question la Fédé… »

IV.4. La dynamique d'action du et de la DTN

De quoi et comment s'agit(ent)-il(s) ? Nous présentons ceci selon une vue et des catégories fondées sur l'action, c'est-à-dire : 4.4.1 Un (des) porteur(s) de projets - 4.4.2 qui créent des dynamiques dans les communautés de pratique qu'ils constituent - 4.4.3 dans un environnement distribué et dans une dynamique d'échelle temporelle diversifiée - 4.4.4 avec des risques anticipés de chaque action - 4.4.5 dans une organisation qui apprend en faisant et fabrique des normativités intermédiaires - 4.4.6 pour anticiper l'avenir en gérant le quotidien.

IV.4.1. Un (des) porteur(s) de projets

« La notion de direction de projet est essentielle… un des leviers essentiel et indispensable dès qu'on a un projet c'est celui de la formation… Une formation des élus, des professionnels, des techniciens administratifs, de tout le secteur, on ne peut pas faire l'économie de ça… c'est un levier prioritaire… (…). Culturellement on a souvent séparé les choses, on arrive à des trucs débiles s'il y a le haut niveau d'un côté, de l'autre le développement… Le DTN c'est un directeur de développement, ça va même au-delà du développement »…

« J'ai une vision peut-être celle un peu vieux con, mais une fédé n'a de sens que par rapport aux projets sportifs »

« Il faut avoir une vision globale des choses… Pour nous la priorité c'est le développement, parce qu'on en est là… ce n'est pas pour ça qu'on en oublie le reste… mais on est plus spécialisé sur ça… »

Une « vision » personnelle construite et inscrite dans le temps

Extraits de verbalisation :

« Tu vois et notre boulot c'est de libérer des énergies, ce n'est pas d'être sur des positions institutionnelles, et libérer des énergies c'est un métier. Laisser les acteurs s'exprimer dans quelque chose qui donne du sens à l'ensemble, c'est fondamental. »

« Je dois avoir une idée précise de ce que je veux, je dois être capable d'imaginer le système que je veux mettre en place de façon précise… »

« Il faut tenir les grandes intentions qu'on s'est fixées au départ… »

« Dans une fédé comme la mienne, le DTN ne peut plus être acteur, il faut qu'il soit le garant du sens, de quelque chose de fort, d'une vision… (…) Le DTN… je m'en sors en disant que c'est celui qui donne la direction… »

« Le DTN est le garant normalement de la vision globale du projet sportif, du sens de la Fédé… »

« C'est entrain de changer, on ne peut pas parler du DTN aujourd'hui sans faire une analyse de ce que devient ce milieu sportif. »

« Le boulot d'un DTN c'est d'assurer la pérennité de sa fédération dans les 3 olympiades qui suivent c'est-à-dire… c'est quoi la FFN en 2012 et en 2016 même si je n'y suis plus… j'ai une idée précise de ce qu'il faut faire comment évoluer etc. dans le temps »

« Faut être capable de se fixer des objectifs sur du long terme et essayer de les atteindre pas à pas, avec le collectif… »

« Faut qu'on se fixe des objectifs sur au moins l'Olympiade à venir et avoir une idée très claire d'où on veut aller, faut faire naître un système pensé et le faire vivre et se pérenniser… »

Une « vision » personnelle construite sur des expériences « sport »

Extraits de verbalisation :

« Moi j'ai vécu la situation du DTN qui arrive aux JO sans aucune reconnaissance, qu'on prend pour une bille, à qui on donne tout juste les infos, ça je m'en rappelle. Il y a des gens qui n'ont pas beaucoup de mémoire. C'est au moment où j'en avais besoin qu'il fallait venir m'encourager, il y en a quelques uns qui l'ont fait, mais je n'existe pas parce que j'ai des résultats, c'est…dramatique parce que aujourd'hui que deviennent les autres collègues qui arrivent au village qui ne se sentent pas exister en tant que tel, qui… ça se traduit auprès des athlètes. Quand tu es un DTN, 6 athlètes, qu'on te fourgue dans un coin, il y a des mecs qui font des médailles et toi tu es en train de construire ton truc, peut être que tu es déjà en train de les préparer les futures médailles. Mais si tu n'existes pas qu'on ne te montre pas que tu fais partie de la famille, c'est des trucs cons mais c'est fondamental. »

« Ce n'est pas toujours évident de se retrouver en tant que DTN sur une grande compétition… Mon passé d'athlètes de haut niveau m'a aidé à comprendre des situations auxquelles je n'avais jamais fait attention… On est toujours un peu à part en tant que DTN sur les lieux de compétition… »

Un engagement sur des convictions personnelles et des valeurs

Extraits de verbalisation :

« Si on est là c'est pour ça ; ma vision c'est ça elle est liée à quelque chose qui tourne ensemble. Cette capacité à saisir les indices pertinents qui te permettent de comprendre son évolution et à s'adapter quitte à trouver des solutions innovantes, ça, c'est un vrai rôle. Ce n'est pas dans le référentiel machin et truc que je l'ai vu, ... »

« Moi je suis quelqu'un qui lorsque je décide de faire quelque chose, j'y vais à fond… je pars bille en tête avec des idées que je veux mettre à profit… mais tout en laissant des possibilités, des ouvertures… Mes intentions sont là, la façon d'y arriver est plus floue, il faut qu'elle le reste pour être adaptée… »

« J'ai une grande estime des gens, je les respecte et fais très attention aux relations humaines, c'est quelque chose d'important pour moi, je ne pourrais pas vivre sans ce respect. Je tiens à certaines valeurs desquelles je ne déroge pas… »

« J'ai une forme de management particulière, je sais que certain n'aime pas, on te dira

peut-être que je suis con, pas respectueux… je ne crois pas… je pense juste que ce qui est essentiel quand on est à la tête d'une DTN, c'est que les projets soient mises en œuvre… Ceux qui ne veulent pas adhérer, tant pis pour eux, en général ils partent… »

Le « pouvoir » et l'autorité « administrative » sur les personnels

Qui gère ces questions là ?

« Je m'appuie sur lui qui est responsable de la gestion des cadres techniques. C'est moi, je ne délègue pas, c'est ma responsabilité. »

« Il en reste 50, sur des missions de développement dans les régions mais à deux exceptions près ce sont des missions nationales, je les associe dans le projet. C'est un vrai problème les cadres techniques, … ».

L'effet « tribu » : A la croisée des cultures, des réseaux… POP, ASDTN…

Extraits de verbalisation :

« Si tu ne veux pas aller vers les autres, t'es mort! Le plaisir le matin, m'arrêter à la POP boire un café avec Fabien, aujourd'hui le directeur général de Vittel m'appelle… Toutes ces choses là s'empilent ou elles se solidifient par la relation humaine… Au niveau institutionnel, on commence à avoir un petit réseau, un petit réseau extérieur aussi avec de l'international… »

« L'ASDTN… c'est une aération… avec ce truc là, on a vraiment fait avancer les choses avec des gens, des gens remarquables avec lesquels on a vraiment, on s'est trouvé une idée et on a identifié ce métier… On a une vraie vision, une vraie action politique, stratégique… on a été réellement écouté par les Ministres, le Comité Olympique… Un réseau assez important… »

« L'AS DTN… oui c'est un lieu d'échange, y'a des gens qui font le même travail que toi, qui ont les mêmes problèmes… enfin pas toujours, mais tu peux à un moment donné, les rencontrer… »

« L'ASDTN, c'est pas mal… mais on n'est pas assez dans l'action, pas assez présent… »

« L'AS DTN, c'est une ressource… ça ne l'est pas assez encore à mon sens. L'idée c'est qu'à un moment donné il faut se centrer sur notre métier… ce qui va être révolutionnaire c'est qu'on parle de ce qu'on fait… »

IV.4.2 Une communauté de pratique pour mettre en œuvre le projet

Des groupes de travail sur des projets identifiés

Extraits de verbalisation :

« Je n'ai pas de « stratégie », mais je sais qu'il faut que je mobilise les gens autour de leur passion. Je le sais, je le perçois… Je fais petit à petit avec les gens, je les amène…(…)

J'essaie plus de mobiliser les gens autour d'un projet (…) Les gens qui n'ont pas adhérés se sont barrés… »

« Faut que tout le monde suive… Il faut informer tout le monde pas à pas, avoir le même niveau d'informations avec chacun, au moins le niveau d'info qu'il leur faut pour travailler, c'est le seul moyen de faire avancer un projet… »

« Je pense qu'il y a un vrai volontarisme de ma part d'aider les gens à aller dans les projets… »

« En tout cas si je parle de moi j'ai voulu faire autrement. Et la 1ere chose que j'ai faite c'est de faire en sorte que les entraîneurs se parlent. En 94, quand je suis arrivé les gens ils rigolaient ensemble bouffaient ensemble tout ce que tu veux, mais dès l'instant où il fallait parler du truc pour lequel on était là, pas possible ! Soit ils se foutaient sur la gueule ne disant l'autre il a fait ça machin… mais les vraies discussions de fond sur les options, les choix à faire….donc j'ai commencé à les réunir pour parler de l'entraînement. Y compris pendant les compet et la préparation des championnats d'Europe tu vois. Les mecs ils me disaient t'es fou on est en train de préparer les championnats d'Europe ! Et je disais et alors ? ça va changer quoi ? Au lieu de faire 4 médailles on va en faire 2 ? C'e n'est pas un gros risque… réunion tous les matins : qu'est-ce qu'on fait l'année prochaine, comment on planifie la saison, toi tu prends ça en charge quoi ? … et puis on redonnait le goût de l'équipe de France, on était arrivé à une situation où il n'y avait plus d'équipe. Les mecs arrivaient tôt ils ne partageaient rien, aujourd'hui il n'y a plus de stage équipe de France mais ils partagent la même vision, c'est….»

« Bon moi je travaille avec eux parce que d'abord ça y va de l'intérêt de tout le monde »

« Ces évènements là m'ont amené quand j'ai pris mon poste de DTN à créer les conditions…. Et donc à m'appuyer sur une équipe et ça pour moi c'est vraiment fondamental. Dans un fédé comme la mienne, le DTN ne peut plus être un acteur de terrain et il faut qu'il soit le garant du sens, de qq chose de fort, d'une vision et il faut qu'il s'appuie sur une équipe extraordinairement performante pour que ce temps là il se le donne. Je me dois de dire : ce matin je vis en sachant que le dossier machin il sera… je me donne ce droit là… déjà c'est un travail de barge…je me suis dit plus jamais je veux que qq1 soit livré comme moi tout seul, donc mon staff s'est élargi dans l'organisation des championnats. Avant directeur d'équipe je me barrais en Australie tout seul. Je faisais tout. C'est trop difficile je dois assurer les conditions que tout ça respire, qu'on ne soit pas… donc j'ai des mecs costauds à coté de moi.

« La sphère technique pour moi c'est tout mon staff, comment j'ai organisé ma DTN : je suis passé de directeur d'équipe de natation course de DTN de 5 disciplines Olympiques et c'est passionnant ? Est-ce que ce que j'ai fait ici est transposable sur les autres ? La réponse est non sauf que je sais comment faire : je saisi ce qui faudrait changer dans les disciplines pour aller vers… j'en suis convaincu mais autant la natation course quand j'ai dit j'y étais scalpel si vous ne faites pas ça j'y vais pas, comment tu dis aux polistes qui ne jouent pas dans l'équipe. Je suis obligé d'inventer d'autres trucs pour dire voilà la culture en water polo qu'est-ce que c'est ? Comment on réfléchit… alors mon staff il est organisé comme ça, on en parle ? … ca me passionne donc mon staff : 3 collègues DTN adjoints, il y a une vraie relation entre ma vision qui est un projet et ce projet est un projet fédéral de développement.

« On a voté le projet de développement de la fédé en 2004 autour de 4 grandes dynamiques : perf, formation, service, cohésion. Tous ça organise mon équipe. J'ai 3 adjoints : un chargé du HN, 1 chargé de la formation et un qui était chargé du truc et qui est maintenant chargé des équipements. Equipement c'est un secteur fondamental au développement ce sont les piscines, que devienne…Ce sont des missions transversales… Ces gens-là. Autour de moi un médecin des équipes de France à plein temps, un kiné, un responsable de département recherche et un responsable de doc et publication. C'est le staff. Et ensuite on a un adjoint au DTN dans chaque discipline : nat course WP, … donc ils sont 5 et eux ils décident du HN et du développement dans chacune de leur discipline. Ce qui fait que lui quand il a une action globale dans les équipements, il réunit l'ensemble des mecs chargés du développement dans leur activité pour dire c'est quoi vos problématiques ? L'accès au HN c'est important c'est-à-dire qu'on met en place du développement au plus HN un secteur très important auquel on réfléchit beaucoup… tout ça c'est 36 personnes. »

Approche « parties prenantes » dans laquelle l'excellence relationnelle est vue comme une ressource clé.

« Mais c'est un vrai boulot à s'enquiller. C'est une vraie compétence de management c'est-à-dire que c'est facile de dire que ces gens là ne sont pas machin ne sont pas si…vivre dans une illusion de monde ! Sauf que c'est bien Mr machin qui est là et donc, il faut faire avec lui, il faut créer les conditions de rapport positifs qui ne freinent pas l'ensemble des autres sphères. Voilà je crois que c'est en train de devenir quelque chose de fort qui peut même nous amener à réfléchir sur le devenir de la fonction… entre nous je me demande si dans les 10 ans les DTN ne seront pas les employés des fédérations ».

« L'important c'est que les gens se sentent impliqués, il faut qu'ils se sentent investis. Je fais très attention… c'est du management humain, ils vont s'engager sérieusement s'ils se sentent vraiment questionnés… J'essaie de faire en sorte qu'ils aient tous le même niveau d'informations pour qu'ils adhèrent aux différents projets… Faut pas laisser des collaborateurs sur le bord de la route, faut toujours les intéresser… »

« Tout d'abord : essayer d'améliorer la communication de manière générale et à tous les niveaux car il me semble qu'il y a une profonde demande sur ce point ».

L'animation de la communauté : rencontres, colloque, stages

« on fait un séminaire par trimestre de 3 jours et on travaille ensemble. Surtout le projet de développement. Voilà comment ça marche sur le staff et après ça se décline sur les conceptions de la perf…comment l'exigence de la nation course va se décliner avec les autre. Aujourd'hui mon centre d'intérêt c'est la synchro qui est dans un échec complet dans la façon de concevoir la discipline… donc voilà ! »

IV.4.3 Les espaces géographiques d'actions : un environnement distribué

Structuration et organisation de « l'espace » fédération

Extraits de verbalisation :

« On travaille à différents niveaux, national, local, régional, international… »

« Ma fédé est une grand fédé, avec une longue histoire, créée dans les années 60, une fédé multisports, il y a plein de chantiers européens, nationaux…»

« Mon action c'est d'aller expliquer, présenter, défendre en allant à la rencontre des différents secteurs en tant que représentant de la fédé, aller à la rencontre des DRJS, rencontrer les Conseils régionaux, il faut vraiment être disponible là-dessus… »

« Sur une semaine tu t'aperçois qu'on est dans l'action permanente au siège, on est deux fois au moins à l'extérieur, le samedi dehors sur un bureau directeur ou sur une compet, tu as fais une douzaine de réunion stratégique… »

« J'essaie toujours de faire en sorte de réduire les écarts de nos espaces géographiques… J'essaie de délocaliser certaines actions et d'alterner avec des regroupements à Paris, mais tout le monde n'est pas à Paris… Tout ce qui peut aider pour la transmission d'infos rapides est le bienvenu … tout est bon d'un point de vue technologique »

« Par exemple, on fait des conférences téléphoniques à plusieurs, cela nous permet d'être en même temps sur un dossier, même si on est éloigné géographiquement… »

« J'ai déstructuré les locaux de la DTN pour que les gens se rencontrent plus… »

IV.4.4 Une dynamique d'échelle temporelle diversifiée

Synchronisation des temps individuels ; des collectifs de travail ; organisationnels, fédéraux

«Tous les dossiers ont un rythme, mais globalement on peut repérer des mêmes tempos… »

« Le rythme de l'année, j'aurais tendance à dire qu'il y a une montée en tension politique, il y a des fois des montées en tension plutôt professionnelles qui sont les AG… »

« Je traite énormément de dossier en direct, on-line, le but du jeu quand je suis à la fédé c'est de gagner du temps et qu'il n'y ait pas trop de déperdition… »

« Donc, le mois de décembre et le mois de janvier grosso modo c'est le mois au niveau championnat du monde. Février, mars, avril, c'est plutôt stratégique, gestion, convention d'objectifs… ces trucs te mangent facilement un bon mois… A partir d'avril, mai tu es plutôt dans tout ce qui est validation c'est-à-dire les AG, tu es aussi dans les relations internationales parce que c'est le moment des AG internationales, en septembre tu es en 2° compet internationale haut niveau, là tu es bloqué tout le mois, septembre, octobre, novembre tu reviens à la stratégie, gestion, relation… Voilà sur l'année, c'est un spectacle en continu… sur la journée c'est aussi terrifiant… »

IV.4.5 Flexibilité et réactivité

Extraits de verbalisation :

« Tout ce qui permet de gagner du temps et bon à prendre… il faut qu'on soit réactif… Parfois sur ce point le Ministère c'est une vraie galère… Alors on essaie de trouver des arrangements qui nous permettent d'être plus réactif… obligés »

« On met en place des fonctionnements souples… des lignes directrices fermes, mais des fonctionnement souples… »

« En fait tout dans la DTN bouge sans cesse… tu vois il suffit de peu de choses, pour que le système bouge, un commentaire de journaliste, un bon résultat… On ne peu pas être réactif sur tout, il ne faut pas d'ailleurs… Par contre il faut être informés et réagir vite, très vite même en fonction des priorités… »

« Les jeux administratifs sont longs, lents… c'est pénible… on n'a pas le temps pour ça… Une DTN doit être à la fois souple et très réactive, alors l'idée c'est de gagner du temps sur des procédures une fois que les décisions sont prises… »

« Faut vraiment caler les choses… et pour caler des espaces d'actions aussi différents que la région, le national ou l'international, tu as intérêt à avoir à la fois des lignes directives fortes pour pas dire le contraire ou tout est n'importe quoi… Mais tu as intérêt à les adapter à chaque intervention, à ne pas froisser… donc à prendre en compte les caractéristiques culturelles, faut être adaptable, souple… mais sans compromission… »

Adaptation et « switch »…

« Dans une même journée, il faut avoir la capacité à passer très vite d'une chose à une autre… »

« C'est un spectacle en continu… sur l'année… sur la journée c'est terrifiant ! ça commence le matin avec des réunions, tu rencontres le Président… Là y'a des mecs qui veulent te voir sur un dossier… »

« Dans une journée, c'est impressionnant le nombre de dossier que l'on traite… enfin que l'on voit passer… Des choses les plus importantes jusqu'à des trucs débiles… mais tu dois tout traiter sinon tu ne sais pas ce qu'il peut se passer… »

« Il y a quelque chose d'important pour un DTN, c'est sa capacité à switcher, il voit un groupe de 10 personnes, puis il s'engueule avec le Président… mais bon il doit pas faire voir qu'il est énervé… »

IV.4.6 Des risques anticipés à chaque action

Risque, crise et management (cf. notre analyse pp 23-25)

« Des clashs… il y en a souvent… plus ou moins forts… ça va de difficultés de compréhension et là en général on se cale vite… à des difficultés plus compliqués… quand il s'agit de différents sur le fond c'est difficile… les désaccords sur les valeurs par exemple… »

« Dès que tu dis quelque chose quand tu es DTN, tu es soumis au jugement, on te regarde d'une façon un peu particulière… faut le savoir ça… donc faut faire attention… »

« Côté management, je sais que lorsque j'annonce une idée, en particulier quand elle peut apparaître comme nouvelle, pas dans le moule… je sais que je vais devoir prendre du temps pour la faire comprendre et la faire accepter. Je m'y attends… Y'a toujours quelques grincements de dents… mais bon, en général, j'anticipe, je sais qui va réagir… je suis rarement étonné… »

« Tu sais, on me prend pas toujours… enfin, certains ne me supporte pas, c'est vrai que je ne m'embarrasse pas de personnes qui risquent de renverser des idées, de ne pas avancer dans le même sens… Pour le système c'est dangereux… En fait il faut quand même stabiliser des idées… En même temps, en étant radical, en virant des gens, je sais que je m'expose… j'ai des problèmes avec les syndicats… je me mets en situation de risque personnellement… mais c'est le coût à payer… »

IV.4.7 Une organisation qui apprend en faisant et fabrique des normativités intermédiaires

Des individus qui apprennent dans et au service de l'action collective. Apprentissage et adaptation dans les réseaux décentralisés

« Tu sais, on peut difficilement savoir à quoi s'attendre… En particulier au début tu connais mal les gens, ou tu les connais mais pas forcément comme collaborateurs au travail… Tu apprends en faisant et en travaillant avec eux... ; Là tu peux dire que tu commences à les connaître, si tu as échangé des séquences de travail sur un projet par exemple… D'ailleurs certains te surprennent, en bien ou en mal… »

« Faut pas négliger les habitudes de chacun… Moi j'ai passé du temps à comprendre les habitudes de travail des gens à la DTN… J'y ai fait beaucoup attention et je m'y suis attaché pour ne pas être naïf avec des choses qui préexistaient à moi… J'ai appris de la fédération, du fonctionnement des gens… et les gens aussi d'ailleurs ont appris à fonctionner avec moi… »

« Chaque groupe de travail fonctionne bien maintenant, je pense que les gens ont appris à se respecter et se reconnaître… par contre certains de ces groupes ne fonctionneraient pas aussi bien s'ils devaient fonctionnaient ensemble… Finalement il y a à l'intérieur même de la DTN, des groupes de travail avec des cultures très différents… le haut niveau, la formation pas exemple… on a déjà qui n'ont pas toujours les même profils… »

« Chaque groupe projet adopte le mode de fonctionnement qui lui convient… c'est marrant en faisant le tour… chaque groupe à ses règles, ses modalités en interne… »

IV.4.8 Du projet aux moyens : anticiper l'avenir en gérant le quotidien et la prévision.

« Pour être DTN… enfin une des qualités principales je crois c'est d'avoir une bonne vision des choses… je ne suis pas madame Soleil… mais je m'appuie sur des éléments du contexte qui peuvent me faire dire, l'important pour demain… ce sera ça… le haut niveau voilà comment il sera… la perf elle se situera là… Bref, avoir une idée des grandes tendances… pas parce qu'elles sont à la mode, mais parce que on a des éléments d'explication… »

« Aujourd'hui si tu n'as pas une idée de ce que sera demain… par exemple, on voit bien le privé gagnait du terrain, si tu ne prends pas ça en compte t'es un homme mort… Enfin non, mais bon faut voir ce qui se profile… »

« Tu vois j'ai du mal parfois à faire comprendre mes décisions parce quelles peuvent apparaître en décalage avec la réalité telle que les gens la perçoive aujourd'hui… Dans la DTN tous connaissent bien je crois cette réalité du sport aujourd'hui, mais moi je dois voir plus loin… alors certaine décisions que je prends là pour demain sont mal comprises… »

« Je suis un évolutionniste… faut toujours voir comment on peut faire en sorte que les choses bougent, aillent plus loin… Il faut que dans quatre ans pour les prochaines olympiades on soit encore adapté et pour ça il faut être capable de voir loin… sans oublier ce qu'il y a à réaliser dans le quotidien… Le quotidien il te bouffe parfois, il t'empêche de voir au-delà des problèmes du moment… faut faire gaffe… garder de la distance… ; je dis ça mais en fait j'ai tout le temps le nez dans le guidon… Si tu n'arrives pas à le faire il faut que quelqu'un le fasse pour toi… cette prise de recul… Bref, il faut savoir qu'elle est nécessaire, mais pas facile… »

IV.5 Conclusion : Un travail de reliance pour construire, communiquer, convaincre et faire vivre une vision du projet fédéral.

Le rôle managérial du DTN consiste à comprendre, orienter et coordonner les divers acteurs de « la DTN » afin de les amener vers la résolution d'enjeux collectifs - présents et à venir - en prenant en compte – ensemble - les dimensions technologiques, humaines, économiques, organisationnelles, politiques et sociétales qui entourent les choix d'action (cf. note 22 page 9).

Il ressort de cette étude que l'essentiel de l'activité d'un DTN peut s'analyser comme un travail de reliance[93] pour construire, communiquer, convaincre et faire vivre une vision du projet fédéral et ceci en relation avec le ministère chargé des sports et le président et les élus de la fédération..

Des axes structurants les actions « du DTN – de la DTN »

- ***« Homme(s)/femme(s) d'action »*** Pilotage et expertise partagées de projets dans des contextes dynamiques et incertains ; une cohérence générale au projet tout en préservant des cohérences locales ;

- ***« Médiateurs et Constructeur(s) du sens »*** des situations, des cultures, des connaissances pour et dans l'organisation DTN et la fédération ; Apprentissage organisationnel en action des individus qui apprennent dans et au service de l'action collective ;

- ***« Optimisateur(s) »*** Recherche collective d'optimalité, d'équilibre, de conjonction de données éparses visant le mieux possible « ici et maintenant » dans l'organisation fédérale. S'appuyer sur les expériences vécues et le retour d'expérience.

- ***« architecte(s) »*** Structuration et organisation de réseaux depuis la structuration des locaux de la fédération jusqu'à la coordination d'équipe avec les NTIC ;

- ***« Horloger(s) »*** Synchronisation des temps individuels, des collectifs de travail, des temps organisationnels… Agencement des horizons temporels multiples et enchevêtrés en vue de régulation et de progrès ;

- ***« visionnaire(s) » et « prospectif(s) »*** Aux confins du public et du privé, construction de scénarii d'évolution de son sport dans une vision prospective de la société ;

- ***« Gestionnaire(s) au service du projet »*** Transformer les contraintes en ressources. Développer l'efficacité et la qualité à des coûts annoncés et acceptés et en concevoir les indicateurs.

[93] Ou « dialogique » i.e. qui associe des termes disjoints qui sont à la fois complémentaires et antagonistes.

V. Des questions à la formation professionnelle : vers un cahier des charges pour l'ingénierie de formation

« La connaissance s'acquiert par l'expérience, tout le reste n'est qu'information »

Albert Einstein

Comment prendre en compte des réalités sociales, des pratiques multiformes et disparates en fonction des disciplines sportives et des orientations des acteurs pour accompagner et renforcer l'efficacité « du DTN – de la DTN » ? Il s'agit d'analyser et d'agir dans des situations complexes et la question de la formation professionnelle se pose : les outils et méthodes à notre disposition sont à repenser dans le contexte « épistémologique » de ce rapport.

Nous plaidons pour un « saut qualitatif » qui amène les futurs DTN à penser et agir dans cet espace :

- Apprendre à travailler dans la complexité et l'incertitude conduit à identifier, délimiter les exigences, la nature des situations « managériales » et par suite de mettre en œuvre une ingénierie chemin faisant, permettant de développer des connaissances pratiques fortement contextualisées et adaptatives. Travailler à « identifier les bonnes questions » souligne :

    i) l'importance du travail sur le sens et l'extraction du sens des situations

    ii) la nécessité de l'agrégation, de la conjonction des savoirs épars.

Il s'agit donc de concevoir les situations de formation à partir de la complexité, de faire l'expérience d'une démarche d'analyse de cas, de s'organiser autour de l'étude de dilemme professionnel, de travailler sur des situations typiques (situations problèmes, situations obstacles, …) d'envisager des scénarios prospectifs appuyés sur les outils de la modélisation et de la simulation.

- Favoriser les interactions sociales dans les formations et former à des attitudes. La formation est une construction d'apprentissages certes individuels, mais aussi collectifs et interactifs. Les analyses proposées dans ce rapport, conduisent à mettre en relief divers processus, en particulier ceux de débats, de formation de confiance entre acteurs, d'accompagnement et de cognition collective. Ils ouvrent ainsi la voie à une réflexion sur l'ingénierie des pratiques collectives en formation organisée autour des idées que l'on peut apprendre des autres en situation.

    Les approches d'accompagnement et de facilitation de ces processus s'utilisent au gré des interactions et des problèmes exprimés en situation en permettant de pouvoir co-construire des compétences, des habiletés et des attitudes appropriées aux situations contextuelles, à court, moyen ou long terme.

    Responsabilité assumée, perception individuelle de ses compétences, de ses contraintes, de ses limites ; perception et acceptation de la contribution des autres, empathie et attention aux positions des autres acteurs, respect ; co-expertise et co-connaissance partagées, apprentissage de comportements coopératifs ; assumer l'incertitude et les contradictions de tout processus ouvert, sollicitation de questions, de réponses, de stratégies ; accepter la supervision, les critiques, l'autoconfrontation, … sont autant de moyens pour développer une formation professionnelle d'adultes expérimentés.

Les formateurs doivent donc s'interroger :

i) sur les savoirs « utiles » aux professionnels en activité et susceptibles d'accéder aux fonctions de DTN afin de préciser des positions théoriques, pratiques et techniques pour la formation professionnelle et ceci dans les cas de figure évoqués dans cette première partie. L'accent doit

être mis sur le partage d'informations contextuelles et l'accès à des connaissances partagées avec lesquelles les agents vont être en mesure d'interagir, de construire de l'intelligibilité mutuelle, de négocier et de construire des savoirs et des connaissances « actionnables »[94].

ii) sur les dispositifs et stratégies à mettre en place pour faciliter le traitement et l'usage de cette information professionnelle « utile »

iii) sur les systèmes d'aide i.e. les personnes et ressources que les DTN en formation perçoivent comme contribuant à leur développement.

Ces modules de formation devraient, pour être efficaces, permettre aux cadres et entraîneurs postulant aux fonctions DTN, un « saut qualitatif » dans la vision/conception de l'action et de développer les compétences suivantes :

- des compétences théoriques : Appui sur l'expérience individuelle et diversifiée, disposer de connaissances avérées dans les domaines précités. Étendue du secteur d'action ;

- des compétences diagnostiques : Audit, études de cas, scénarios, prospective, être capable sur la base d'études de cas, de savoir identifier les phénomènes qui sont à l'œuvre ;

- des compétences de réflexivité personnelle : Un travail sur soi et sa « décentration » dans le changement de rôle, être amené à réfléchir sur son propre fonctionnement avec les cadres, ses propres tendances, ses propres vulnérabilités ;

- des compétences pratiques : élargir la plasticité de son répertoire d'action, et permettre des engagements lucides, efficaces et responsables ;

- des compétences à animer des collectifs et faire du lien entre acteurs hétérogènes. Travail de formation sur le collectif, en collectif ;

- des compétences linguistiques permettant l'accès à des cultures non francophones.

Il s'agit donc dans la suite de notre analyse et dans des situations-typiques que l'on peut vivre dans une DTN de :

- Connaître, analyser le « prescrit » pour en faire « usage » et fabriquer des normativités intermédiaires (cf. par exemple la convention d'objectifs) ;

- Savoir à quel stade de développement est la DTN, la décrire dans son « mode de fonctionnement » : comment faire évoluer le système DTN, quelle « conception » de la DTN essayer de mettre en œuvre ? ;

- Travailler sur la notion de porteur de projet en construisant une vision personnelle de la DTN dans le temps basée sur des convictions personnelles et des valeurs… ;

[94] On retrouve ici une des orientations théorique et conceptuelle forte portée par le courant de l'action située qui exprime que la connaissance n'existe pas physiquement quelque part, mais quelle est sans cesse, dynamiquement construite et reconstruite par les acteurs à travers leurs actions et leurs interactions sur et avec leur environnement.

- Apprendre à créer des réseaux et des communautés de pratiques pour la mise en œuvre des projets ;

- Apprendre à travailler dans des environnements de travail incertains et complexes en structurant les espaces géographiques et en synchronisant des temps de travail différents ;

- Connaître les risques dans un environnement complexe, les « évaluer » et savoir les anticiper ;

- Apprendre de et par l'organisation ;

- Apprendre à anticiper l'avenir en gérant le quotidien.

VI. Annexe

Formation professionnelle des personnels techniques du MJSVA

NOTE A L'ATTENTION DE : Philippe Bana, Philippe Grandou, Martine Cornillon

Date : 28 mars 07

Rédacteur : Patrick RANVIER

Copie : Fabien CANU, Sylvie Perez, Philippe Fleurance

Objet : Formation des staffs des Directions Techniques Nationales

Dans la continuité des actions conduites en matière de formation des Directeurs Techniques Nationaux, adaptation à la mission et formation professionnelle continue, il a été décidé en concertation avec tous les acteurs associés au dispositif de formation des CTS, d'élargir l'offre de formation aux membres des staffs des Directions Technique Nationales.

A cet effet, et au regard de la qualité du travail réalisé pour l'élaboration du référentiel professionnel du (es) métier(s) d'entraîneurs nationaux par Sylvie PEREZ et Philippe FLEURANCE, il a été décidé de confier à ces derniers **l'analyse des pratiques professionnelles courantes et des organisations des fédérations sportives afin de construire une formation adaptée aux besoins et aux attentes des acteurs ciblés.**

Aussi, il convient de guider leur recherche afin de bien préciser :

- L'objectif de la démarche
- Le personnel ciblé
- Les attentes relatives à la mission confiée

1) L'objectif de la démarche

La formation d'adaptation à la mission a été mise en œuvre dès la nomination des DTN des fédérations olympiques à l'issue des JO d'Athènes. La deuxième promotion est en cours de formation et ce dispositif devra encore évoluer, en fonction du bilan à faire de l'année en cours, pour une plus grande efficacité.

La formation continue des DTN se met en place et semble répondre aux besoins exprimés, notamment grâce à l'adaptabilité et la réactivité dont les acteurs en charge du dispositif font preuve par nécessité de rester en permanence au contact de l'actualité et des besoins exprimés.

Cependant, la diversité des organisations fédérales, du champ d'implication du DTN et de la Direction Technique Nationale conduit, dans la majorité des cas, le DTN à s'appuyer sur un, ou plusieurs collaborateurs, à qui il confie, souvent en pleine responsabilité, de grands secteurs d'activité, dossiers, ou actions entrant dans le champ de compétence qui est le sien.

Le DTN, dans l'exercice de sa mission, fait l'objet de nombreuses sollicitations qui rendent la gestion de son emploi du temps difficile et limitent sa disponibilité. Aussi, et afin d'être plus opérant, il apparaît judicieux de proposer, pour chacun des secteurs d'intervention de la Direction Technique Nationale,

des formations plus spécifiquement ciblées au bénéfice de ceux qui sont réellement en charge des dossiers dans les fédérations.

Les sessions de formations qui seront à terme proposées dans ce cadre devront permettre :

- De renforcer les compétences des acteurs dans leur(s) secteur(s) d'intervention,
- D'élargir le secteur de compétences des agents concernés sur proposition des DTN en exercice,
- D'identifier et d'accompagner ceux qui parmi les stagiaires pourraient à terme prétendre à devenir DTN, et d'initier ainsi la formation « initiale » d'une relève potentielle,
- D'intégrer pleinement le dispositif de formation continue des DTN qui devra, à moyen terme et si la démarche conduite est performante, être le seul dispositif qui subsiste et réponde à l'ensemble des attentes.

2) Le personnel ciblé

Selon l'organisation, la taille, les moyens de la fédération et le champ d'action couvert, le DTN peut être entouré d'un effectif de collaborateurs très varié. **Il s'agit d'identifier dans les fédérations l'ensemble de ces collaborateurs, CTS ou contractuels PO, intervenant à n-1 (voire n-2 ?) et exerçant sous l'autorité du DTN comme DTN Adjoint, Adjoint au DTN, (voire CTN ?).** Il convient également de ne retenir dans ce dispositif que des agents dont le temps consacré à la conduite de missions, d'organisation, gestion, administration et management de projet ou de ressources, soit suffisamment conséquent (pourcentage à définir ?) pour que la formation soit réellement bénéfique, tant pour l'individu que pour le groupe de stagiaires auquel il appartient.

3) Les attentes relatives à la mission confiée

La mission confiée à Sylvie et Philippe, doit être une mission d'analyse des pratiques et des organisations fédérales telles qu'elles existent aujourd'hui.

Il est indispensable qu'un éventail de fédérations, prioritairement sportives, assez large et surtout représentative de l'ensemble des situations, soit analysé afin que des profils type d'organisation puissent être tracés.

Ainsi, il pourrait être possible (souhaitable ?) de procéder à une classification selon des critères qui restent à définir, (effectif de licenciés, budget, activités professionnelle ou non, DTN secteur restreint de l'organisation ou DTN/Directeur Général, effectif de CTS,…) afin de déterminer à terme des sessions de formation plus ou moins adaptées à telle ou telle « famille » de fédération.

Cette analyse doit également permettre de mieux appréhender le contexte dans lequel les cadres à former évoluent afin de mieux répondre à leurs attentes.

De même, il convient de déterminer quels sont les secteurs d'activités les plus fréquemment confiés par le DTN à l'un(e) de ses collaborateurs (trices) et quel est alors le profil type de celui-ci ou de celle-ci.

Enfin, il convient de déterminer quels sont les secteurs les plus prioritaires par rapport à l'existant afin que la formation puisse être organisée dans le respect de l'ordre prioritaire des préoccupations de nos collègues.