

EXTRAIT

RéflexionsSport

Scientifique & technique

INSEP

34

juillet 2026

Charly Simo,
une aventure paralympique
dans le management humain



Charly Simo, une aventure paralympique dans le management humain





Stéphane Couckuyt

Docteur responsable de l'Observatoire des pratiques et des métiers du sport de haut niveau, INSEP



Charly Simo

Manager de l'équipe de France Cécifoot
Président fondateur de l'association ASA

Cette interview réalisée par Stéphane Couckuyt donne la parole à Charly Simo, initiateur de l'audiodescription dans le sport. Le lecteur pourra compléter la lecture en écoutant un podcast en deux parties (cf. encadré), paru dans l'émission « Les ficelles de la performance » (animée par Stéphane Couckuyt), au sein de la collection INSEP Podcast (coordonnée par Sylvain Bégot). Il est ici question de parcours, de développement professionnel régulier, du rôle de manager et des clefs de performance et de contre-performance du management de projet et d'Hommes.

Retrouvez les deux parties du podcast



Partie 1: https://www.youtube.com/watch?v=0t_fL1qSTio&t=5s

Partie 2: <https://www.youtube.com/watch?v=q7W80hEilEs&t=8s>



Charly, peux-tu présenter ton parcours avant d'arriver dans l'univers du football pour déficients visuels ?

Né en 1984 au Cameroun, au lycée j'entre en centre de formation de football. Je fais des essais dans plusieurs pays européens avant d'être engagé dans un club professionnel grec à 18 ans.

Je découvre le cécifoot à Athènes, en 2004, lors des Jeux paralympiques. C'est vraiment une histoire singulière : je croise en ville le responsable de l'équipe de France, Julien Zéléla, nous discutons. J'assiste ensuite à France-Brésil et France-Argentine et je suis scotché par ces sportifs qui, sans la vue, font du football et suscitent l'engouement en tribune.

De cette rencontre, comment en arrives-tu à devenir manager de la performance du cécifoot pour la France ?

Ces Jeux restent marqués dans mon esprit. Quelques années après, je mets fin à ma carrière de footballeur professionnel et j'arrive en France. Je passe les diplômes d'entraîneur et je suis à la fois entraîneur de football et entraîneur de football pour déficients visuels car Julien Zéléla me sollicite à ses côtés.

« Charly, on a besoin des personnes qui ont fait du football. Des personnes qui sont formées pour nous accompagner, pour permettre que notre discipline prenne un élan conséquent sur le territoire ».

Je me forme à son contact, en expérimentant beaucoup avec les sportifs et en sollicitant leurs *feedbacks*. Le *feedback* est très important pour moi. Après chaque entraînement et même après chaque exercice, je prenais le *feedback* pour m'assurer que c'était compris, que la tâche demandée ou l'exercice réalisé était efficace, qu'ils comprenaient pourquoi nous faisons cela et s'ils visualisaient la retranscription dans le jeu. Cela m'a enrichi, d'autant que je prenais beaucoup de notes de leurs retours sur mes séances. De plus, entraîner en parallèle des footballeurs et des footballeurs déficients visuels m'a beaucoup édifié, j'estime que je suis très chanceux.

Vers des entraîneurs multidisciplines ?

À l'heure de la reconnaissance en France de l'importance de ne pas spécialiser précocement les jeunes sportifs, dans la mouvance du Long Term Athlete Development (LTAD) canadien et de la mise en place d'un certificat de compétence spécifique (CCS) « Stratégie de formation des jeunes athlètes » à l'INSEP, il est possible de s'interroger de la même façon sur la spécialisation monodisciplinaire des entraîneurs.

L'exemple de Charly est frappant, il entraîne dans plusieurs disciplines – football, football pour malvoyants, cécifoot, goalball – et donc auprès de plusieurs publics. D'autres exemples existent, tel un Guy Ontanon qui entraîne dans le basket-ball régional et en athlétisme scolaire avant d'avoir la carrière qu'on lui connaît en athlétisme.

À quel point un entraîneur gagne-t-il en performance en ayant entraîné différentes disciplines ? Faut-il, en tant qu'entraîneur ou gestionnaire de carrière d'entraîneurs, spécialiser ou diversifier ?

Une fois mes diplômes obtenus, je suis coach, entraîneur et manager d'une équipe de Division Honneur (DH) à Gien et de 2008 à 2011 je deviens entraîneur bénévole de l'équipe de France des malvoyants.

En 2011, je quitte le club de Gien pour être prestataire, notamment pour l'Union nationale des aveugles et des déficients visuels (UNADEV).

De 2011 à 2013, je suis entraîneur adjoint de l'équipe de France de cécifoot. C'est à ce moment-là que nous remportons la médaille d'argent aux Jeux paralympiques de Londres 2012. De 2013 à 2014 je suis entraîneur en chef. Recruté à la FF Handisport en 2015 comme coordonnateur des sports pour Déficients Visuels, fin 2017 je deviens directeur sportif du Cécifoot et du Goalball, et manager de la performance des équipes paralympiques (Goalball et Cécifoot).

Aujourd'hui, après l'incroyable médaille d'or le dernier jour des Jeux 2024 aux pieds de la Tour Eiffel, je prépare Los Angeles 2028 tout en continuant à œuvrer pour la promotion du football pour déficients visuels sur le territoire.

Tu dis qu'entraîner ces deux publics en parallèle t'a beaucoup apporté. Peux-tu préciser ?

Entraîner des malvoyants m'a permis d'augmenter mes capacités d'adaptation, d'écoute, de compréhension et de *feedback*, car dans l'équipe il faut composer avec plusieurs types de handicap et plusieurs degrés de vision. Arriver avec des cadres préconçus, rigides, descendant, c'est passer à côté de la compréhension du sportif et de l'individualisation de l'approche qui est particulièrement essentielle avec ce public.

La deuxième chose qui m'a vraiment marqué, c'est que si tu ne sais pas communiquer oralement, tu ne passes pas de message avec eux. Au son de ta voix, ne serait-ce qu'en disant « bonjour » en arrivant, ils savent si tu n'es pas bien, fâché, content ou neutre. Aujourd'hui, je continue à entraîner un peu en valide, en tant qu'entraîneur adjoint d'un club. J'y apporte beaucoup en termes de communication. On se rend compte que, dans le football traditionnel, les joueurs ne communiquent pas suffisamment.

En plus des formations d'entraîneur de football et de tout ce que tu apprends au contact des joueurs, as-tu d'autres éléments qui t'ont inspiré, qui ont structuré ton approche ?

Oui, bien sûr ! Je vais essayer de rester succinct !

Je disais que j'ai pris beaucoup de notes sur mes expérimentations d'entraîneur. De manière générale, je tiens un carnet pour ne pas perdre d'idées et structurer mon approche, avec réflexivité. En travaillant avec Julien Zéléla il y a 20 ans, j'avais des idées mais je n'écrivais jamais. Un jour, il m'a dit « *Charly, toutes les idées, il faut les écrire. Dès qu'elles viennent, écris-les. Plus tard, en relisant tes notes, cela te permettra peut-être de développer des projets intéressants. Certaines notes seront utiles plus tard* ». Depuis, j'ai des notes sur mon téléphone que j'envoie ensuite sur mon ordinateur pour mise en forme. Je lis et j'écoute beaucoup, notant mes idées, des phrases marquantes, des bribes de projets qui peuvent me fasciner voire qui peuvent être retranscrits dans mon domaine. Le jour où il faut travailler sur un sujet, relire mon carnet me donne des idées et m'éclaircit sur où je veux aller, ce que j'ai envie de faire et comment je peux le faire. Je pense que tout le monde devrait s'y mettre, en tout cas c'est fondamental pour un manager.

Par exemple, concrètement si je n'écrivais pas, je n'aurais jamais fait le projet Cécistade. Ce programme, que j'ai mis en place en 2021, nous a permis d'avoir dix terrains permanents alors qu'avant il n'y en avait aucun

sur le territoire. J'avais des notes sur le sujet et, quand le « Plan 5 000 équipements – Génération 2024 » du Ministère et de l'Agence nationale du sport a été lancé, j'ai saisi l'opportunité en les reprenant pour structurer une réponse à l'appel d'offres. Aujourd'hui, le développement de masse est donc facilité, de même que la performance car il y a plus d'infrastructures, permettant plus d'entraînements. Nous avons des structures d'entraînement régionales, notamment en Île-de-France, à Lille et à Bordeaux.

J'ai également beaucoup appris en observant des personnes inspirantes. Je pense que c'est dans mon ADN de pouvoir apprendre des autres. À la fédération handisport, j'ai croisé des gens fabuleux qui m'ont permis d'exprimer le meilleur de moi-même et d'évoluer plus encore.

Je pense à Jean Minier, alors DTN de la Fédération, qui dans sa manière de me manager ne m'a pas bridé. Pour certains managers c'est « *moi je sais, c'est comme ça et pas autrement* », il faut exécuter. Lui, très humble, donnait une direction puis me laissait faire avec ma personnalité, mon ressenti, et quand cela n'allait pas, il me recadrait. Cette approche m'a vraiment beaucoup aidé... Il a libéré mon énergie en prenant en compte ma personnalité, en la laissant s'exprimer. Et je l'utilise beaucoup aujourd'hui dans mon management. Lorsque vous enfermez les énergies, cela empêche votre propre progression et celle des collaborateurs. Parfois, des personnes que vous ne



L'équipe de France
Cécifoot.
©D. Echelard

considérez pas comme capables d'apporter beaucoup, si vous leur permettez de s'exprimer, elles apportent des idées, des bonnes énergies, etc.

Christian Février a pris sa suite comme DTN en 2017. Toujours dans la même lignée, dans la simplicité et avec cette efficacité malade qui est de te laisser faire, de t'accompagner, de te questionner pour que tu apprennes à te questionner. Au début j'étais nouveau à la Fédération, je ne savais pas trop comment cette institution fonctionnait et j'étais encore peu expérimenté dans le montage de projets. Lui me donnait carte blanche, me laissait faire avec mes idées, ma compréhension. Mais, chaque fois que j'allais le voir pour qu'il m'accompagne, qu'il relise et réoriente le projet que je concevais, il ne me donnait jamais des directives et posait plutôt des questions comme « *Pourquoi dis-tu cela ici ?* ». Ce questionnement permettait de m'éduquer, de donner du sens à ce que je proposais et de me préparer aux éventuelles questions qui pourraient être posées. S'il m'avait simplement dit « *Ah non ne fais pas ça, dis plutôt cela, écris ceci* », je n'aurais pas compris. Sur le moment, je dois être honnête, je me disais qu'il ne voulait pas m'aider. Quand tu rentres dans le monde du travail après avoir été dans un milieu comme le football où tout est fait pour toi, tu te dis que ton chef va apporter la solution, mais non il te questionne. Son approche m'a interpellé, et c'est plus tard que j'ai compris.

Jean et Christian, ce sont des personnes que je ne remercierais jamais assez, parce que comme avec un enfant ils m'ont filé un vélo, ils m'ont laissé me débrouiller, je me suis blessé et au final j'ai compris comment il fallait pédaler, comment garder l'équilibre et aujourd'hui je ne peux qu'en être fier. J'ai compris l'importance de l'autonomie et de la réflexion dans le travail.

“Norbert Krantz arrive et impulse une culture de haute performance à la Fédération. Il avait de l'énergie et plein d'idées [...] Il m'a donné une nouvelle perspective sur la performance.”

Fin 2017, Norbert Krantz arrive et impulse une culture de haute performance à la Fédération. Il avait de l'énergie et plein d'idées. Dans un contexte difficile pour le cécifoot – vice-champion aux Jeux de 2012, non qualifié aux Jeux de 2016, faible budget dû à l'absence de résultats – je commence à remettre le projet de performance sur des rails. Nous nous qualifions pour la Coupe du monde de 2018 en Espagne, mais pour y terminer avant-dernier. Le douloureux résultat est l'occasion pour chacun de se rendre compte du niveau réel et du travail individuel et collectif à accomplir si nous voulions être les meilleurs demain. Norbert est présent à Madrid et, après la défaite, nous avons beaucoup parlé. Il m'a donné une nouvelle perspective sur la performance. Il a aussi cherché à mettre l'équipe de France dans des conditions correctes pour nos rassemblements. Il obtient un budget pour acheter des barrières pour nos stages et grâce à mon réseau, on met en place une convention avec le RC Lens pour avoir un lieu culte. Avant c'était compliqué, nous faisions des stages un peu partout en déplaçant les barrières, très lourdes. Avec le RC Lens, quand nous arrivons, les barrières sont montées en extérieur ou dans le dôme, donc qu'il pleuve ou qu'il neige, nous nous entraînons, nous dormons sur place, comme les autres professionnels, dans le centre d'entraînement, avec hébergement, restauration, salle de musculation. Cela a changé notre vie.

C'est aussi à ce moment-là que Norbert m'a orienté vers le livre *TeamThink* du manager de l'équipe de rugby de Nouvelle-Zélande (Mazany, 2002), et vers *Trajectoire Manager Sport* (TMS), un Executive Master (EM) à l'INSEP.

« *Cela peut te faire du bien, te permettre de prendre les choses avec un peu de hauteur* ».

Il a pris le temps de me connaître et il a identifié ce qu'il me fallait. Il a compris qu'avec cette formation, je deviendrai beaucoup plus fort. De mon point de vue, le but de TMS est de nous amener à mieux nous connaître pour mieux accompagner les autres, mieux comprendre l'humain. C'est basé sur des témoignages, du partage d'expérience entre pairs et des actions très concrètes qui bousculent les idées, les convictions que l'on a. J'y ai compris qu'il fallait libérer les énergies pour performer. Trop canaliser les énergies limite les idées alors qu'il y a une grande richesse dans les

contributions de ceux qui nous entourent. Parfois, une simple discussion peut révéler des perspectives improbables. Également, je suis persuadé que tous mes promotionnaires ont été marqués par l'épisode de l'orchestre. Le travail du chef d'orchestre paraissait facile de l'extérieur. Lorsque ce fut à mon tour de prendre la baguette et de diriger, grande difficulté : je n'arrivais pas à faire jouer les musiciens. En tant que manager, il faut communiquer avec tout le monde, faire en sorte que tout le monde joue avec de la joie et avec le tempo que tu auras décidé. Il faut que tu arrives à rassembler tout le monde, même celui qui, dans la mélodie, a une part infime mais importante. Il faut qu'il se sente partie prenante. Et c'est véritablement ça notre métier, créer un collectif, une équipe qui joue ensemble. J'ai vraiment compris beaucoup de choses ce jour-là. TMS m'a fait comprendre que mon rôle ne se limite pas à donner des instructions, à faire exécuter les autres, mais aussi à faire conscientiser et à accompagner les autres. Cette formation m'a aussi apporté cette idée de grandir avec les autres pour réussir ensemble, en me connaissant, en comprenant mes collaborateurs et en leur faisant confiance. TMS a transformé ma vision sur le recul, l'analyse avant d'agir. Je prends de la hauteur pour avoir une vue d'ensemble sur tous les aspects de la performance, que ce soient les joueurs ou le staff. J'ai également compris que le métier de manager est un parcours de formation tout au long de la vie.

Aujourd'hui je sais que nous avons besoin d'être accompagnés. On pense souvent au coaching des athlètes, mais on oublie celui des coachs et des managers alors que c'est essentiel. Être coaché durant la formation m'a permis de me découvrir, de découvrir ce qu'est le management, et aussi de comprendre que la vie est un cycle. Et dans ce cycle, il faut savoir qu'on peut arriver à un certain point, mais ensuite, on est obligé de se réinventer, sinon on va chuter. Et si on se recycle, si on se régénère, on peut revenir au sommet ou y rester.

Depuis la fin de la formation, je continue le coaching avec ma coach Emmanuelle Coubat. Le coaching est quelque chose de très bénéfique dont on ne comprend pas encore la portée. Un coach, ce n'est pas quelqu'un qui est là pour faire à ta place, te diriger ou te juger. C'est quelqu'un qui est là pour t'écouter, te faire parler, et t'aider à prendre des décisions par toi-même.

Il t'accompagne avec des outils pour comprendre l'importance de considérer tous les éléments et ne pas rester enfermé dans des convictions.

D'autres personnes sont inspirantes pour moi, enrichissant ma vision. Sans être exhaustif, je pense à Daniel Martins, un kiné/ostéopathe non voyant qui m'aiguille sur tous les sujets mêlant déficience visuelle et santé, à Sami El Ghedari, DTN adjoint chargé de la performance qui m'impressionne par sa vision « 360 degrés » et son éloquence, et encore à Grégory Saint-Géniès, DTN qui propose une façon de manager très moderne et efficace, en déléguant tout en ayant un suivi précis des projets avec chaque acteur.

Long et dense parcours d'apprentissage, tant formel que moins formel, Charly ! Qu'est ce qui t'anime, c'est quoi ton carburant ?

J'ai une motivation forte qui organise mon travail et mes apprentissages : laisser une trace pour les suivants, ainsi que tendre vers l'excellence dans ce que je fais.

Je suis un enfant de la performance. Le défaut de ma qualité, c'est que je suis quelqu'un de très entier. C'est-à-dire que si je fais quelque chose, je le fais bien. Quand je suis parti du Cameroun pour la Grèce, mon père m'a dit « *Ce que je te conseille, c'est que quel que soit ce que tu as envie de faire, fais-le bien* ». Ça me guide tous les jours.

Autre motivation, c'est vraiment de laisser un impact dans ce que je fais. Je veux que ceux qui viendront aient une *guideline*, quelque chose qui leur permette de continuer ce qui a été initié. Par contre, la recherche de reconnaissance n'est pas un moteur fort chez moi. C'est vraiment le souci de bien faire et puis surtout d'arriver à la haute performance avec tous. Ma fierté, c'est de voir que tous les athlètes que j'ai connus jeunes sont aujourd'hui des hommes épanouis, médiatisés et de bons ambassadeurs. Le dynamisme du Cécifoot au niveau national aujourd'hui est une autre victoire. Plus largement, mon objectif a toujours été de montrer que les personnes en situation de handicap sont porteuses de compétences et de leur donner une place dans la société. C'est pourquoi je suis président fondateur de l'association ASA France, qui a formé entre autres près de 1 000 futurs journalistes afin qu'ils puissent faire de l'audiodescription durant les matchs.



©D.Echelard

Les joueurs de cécifoot ont aussi quelque chose que je ne trouve pas toujours dans le football et qui m'a vraiment motivé. J'ai découvert des personnes en quête de progression, de performance. Vous prenez plaisir avec des sportifs demandeurs. Dans le football traditionnel, je ne prends pas autant de plaisir. Par exemple, je crois que ceux que j'ai côtoyés à Gien n'étaient plus assez amoureux de leur sport, de la performance...en fait, ils n'étaient plus dans cette quête.

Tu es maintenant manager dans le champ depuis près de dix ans. Ça consiste en quoi, être manager ?

Alors, pour moi il y a des compétences transversales de manager. J'en ai déjà un peu parlé lorsque j'ai évoqué la formation TMS. Je vois des similitudes avec un chef d'entreprise. Quand on t'écrit, ce n'est pas pour dire « *Merci Charly* » mais « *Il y a un problème* ». Si mentalement, tu n'es pas prêt à accepter cela, tu n'as pas compris le métier. Le rôle du manager, c'est

de travailler dans l'ombre pour libérer les énergies et favoriser la performance collective. Cela passe par la création d'un environnement où chacun peut s'exprimer librement, partager ses ressentis et contribuer à la construction de liens solides entre le staff et les joueurs. Ces liens, qui se sont manifestés à Paris, sont le fruit de tout ce travail invisible.

Pour manager une équipe, les premières qualités que je peux avoir sont l'empathie, la transparence et la cohérence. Cela permet de construire un collectif solide avec l'humain au cœur du projet. Et puis c'est un métier difficile : il faut aussi du caractère et de l'humilité. Encore plus quand il y a du succès, avec les gens qui te félicitent. Si alors tu n'es pas accompagné et si tu n'as pas reçu une certaine éducation, je pense que tu es déjà dans une pente descendante. Sur ce point aussi, le cécifoot m'a apporté beaucoup, j'ai compris que ne pas toujours avoir des certitudes est aussi une forme d'humilité, qu'écouter et être attentif à ce que font et disent les autres peut être très formateur et amener la performance.

Également, un manager doit maîtriser l'activité qu'il gère, avoir une vue transversale sur tous les aspects de la performance. Cela ne signifie pas tout savoir, mais comprendre suffisamment pour apporter des solutions, remédier. Dans une folle épopée comme celle de Paris, beaucoup de choses ont été faites en coulisses pour permettre à chaque membre de l'équipe de performer et cela demandait cette vision d'ensemble.

Et concrètement, que manages-tu à la Fédération ?

Avant les Jeux de Paris, j'ai travaillé à la fois sur la performance et le développement. Par-là, j'entends le sens usuel de ces termes dans notre milieu : la performance, c'est aller chercher des médailles et le développement, c'est augmenter le maillage territorial et le nombre de personnes ayant accès au football pour déficients visuels. Mais bien entendu, le développement a aussi ses formes de performance, tel le projet CéciStade dont j'ai déjà parlé qui a permis d'augmenter notablement le nombre d'entraînements sur le territoire.

Par ailleurs, développement et performance se nourrissent mutuellement, ne pas les dissocier est important. Quand j'entends « *Moi, je suis focus sur la performance* » je trouve cela dommage car c'est limiter son action à un petit collectif sans s'assurer qu'il va se régénérer avec des profils de sportifs qui correspondent bien au projet, aux besoins de la performance internationale. En tout cas, dans un sport comme le nôtre tu es obligé de travailler sur toute la chaîne et la dualité créée par avoir un responsable de la performance et un responsable du développement est une vraie question dans le sport aujourd'hui. Le modèle économique de la Fédération fait qu'il n'est pas toujours évident de recruter deux responsables distincts. C'est peut-être une chance, pour avoir une approche synergique des deux sujets, pour avoir une vision prospective des évolutions à venir, à la fois sociétales, mais aussi sportives et sanitaires, le vivier d'athlètes déficients visuels fluctuants en fonction de l'hygiène de vie, des accidents de la vie, des avancées de la médecine, etc. Un de mes rôles de manager est de faire une veille sur ces sujets et d'avoir une vision.

Depuis la fin des Jeux, mon investissement est focalisé sur la performance, comme manager de la performance cécifoot et goalball. Mon travail est donc maintenant plutôt axé sur la détection de nouveaux talents et

sur l'accession à la performance. Concrètement, je crée des académies de performances permettant aux jeunes à fort potentiel d'avoir plusieurs entraînements par semaine et ainsi d'avoir des équipes de jeunes, une équipe de France de réserve, contribuant à la performance des prochaines olympiades grâce à un renouvellement constant des effectifs. Le fait d'être centré uniquement sur la performance, tout en ayant mis en place par le passé certaines conceptions côté développement et en travaillant étroitement avec le nouveau collègue en charge de ce secteur, permet de travailler sur des chantiers jusqu'ici mis en sommeil par manque de temps, tels que la data, l'articulation des facteurs de la performance et la préparation d'une équipe de France jeune en goalball en vue des Jeux européens de la Jeunesse.

Justement, en te centrant sur la performance sportive, peux-tu nous partager quelques-unes de tes clés de performance en tant que manager ?

Dans mon approche j'ai quatre dimensions qui soutiennent la performance du collectif :

- Créer un environnement où le projet est dévolu à chacun, où chacun peut s'en saisir et y contribuer ;
- Comprendre et connaître les athlètes/le public déficient visuel ;
- Connaître et développer son staff et se créer un réseau pouvant concourir au projet de performance ;
- Utiliser la contre-performance pour construire la performance.

Créer un environnement où le projet est dévolu à chacun, où chacun peut s'en saisir et y contribuer

Pour moi, il est important que chacun se sente partie prenante du projet de performance et y contribue activement. Il y a beaucoup de choses que j'ai mises en place grâce à ma formation TMS et à mon accompagnement par Emmanuelle.

Un des outils est le team building, apprendre à s'apprécier dans le groupe, même si nous ne pouvons pas tous partir en vacances ensemble. Nous avons essayé le « commérage inversé » pour aider certaines personnes qui n'ont pas beaucoup d'estime d'elles-mêmes. C'est un outil que j'ai pensé et nommé avec Anne Capron puis Emmanuelle Coubat, qui sert à ce que les acteurs se rendent compte de ce que les

autres pensent d'eux. C'est le fait de pouvoir parler d'une personne en bien, devant elle. Parfois, dans un groupe, on a des impressions. Entendre un partenaire dire « *J'aime beaucoup quand tu fais ça, j'apprécie ta manière d'être* », cela ôte beaucoup de non-dits et de croyances, cela change tout.

Depuis mes premières années comme entraîneur, je conçois chaque sportif comme étant un porteur de compétences. Chacun est une ressource pour le projet commun. C'est très puissant. Classiquement, ceux qui ont un handicap sont souvent perçus comme étant en difficulté, nécessitant plus d'aide, qu'il faut faire pour eux, à leur place. Or, on juge mal la capacité que l'humain peut avoir en général, et les sportifs de haut niveau en particulier. Je me suis demandé comment concrètement permettre à chacun de donner le meilleur pour le projet commun. On dit qu'un manager a deux options : soit prendre l'option de la verticalité, c'est-à-dire un management très directif, soit l'option de l'horizontalité, c'est-à-dire écouter tous et décider ensemble. De manière caricaturale, si demain tout le monde pouvait décider, nous partirions dans tous les sens, car personne ne trancherait et nous n'avancerions pas. À côté de cela, la verticalité est très brutale, car elle impose une manière de faire sans alternative. J'opte pour une position intermédiaire, c'est-à-dire écouter tout le monde, donner la parole à chacun, essayer de collaborer avec tous, travailler l'intelligence collective et assumer la décision.

L'écoute de chacun n'est pas anodine, elle contribue à libérer les énergies, libérer les idées qui renforcent donc l'intelligence collective, en plus de l'appropriation du projet par chacun. J'estime que dans un projet, si tout le monde ne se sent pas à sa place, investi, compétent et partie prenante, c'est voué à l'échec.

La controverse est aussi importante. Quand on discute l'entraîneur et moi, on a l'impression de l'extérieur que nous ne nous entendons pas du tout. Mais non ! Nous nous challengeons.

Un autre aspect est de se positionner comme accompagnateur, y compris en retrait du groupe, en cherchant à construire du sens, à questionner... je parlais de Christian tout à l'heure, qui m'a beaucoup questionné sur ce que je voulais faire. Il voulait m'amener à développer et être très clair d'abord avec moi-même dans ce que je fais, mais aussi à pouvoir donner du sens à ce que je veux faire. C'est ce que je cherche à incarner, aider à ce que chacun partage le sens de

ses propositions pour qu'ensemble nous puissions en discuter, adhérer et aller plus loin. Être dans cette posture d'accompagnateur nécessite de poser son ego pour se centrer uniquement sur la réussite collective, qu'ensemble, quand on réussit, on se dise « *ah oui, on a vraiment fait quelque chose de grand* ». Cela a été le cas aux Jeux et à d'autres moments. Je peux comprendre que pour des managers, poser son ego et laisser les autres s'exprimer et libérer leur énergie est difficile, mais cela renforce la confiance et l'efficacité de l'équipe. Ma coach Emmanuelle m'a beaucoup aidé dans ce sens-là, parce qu'on a toujours l'impression en tant que manager qu'il faut « garder les clés du camion », alors que non, pas toujours. Par exemple mon ego je le pose régulièrement quand c'est l'entraîneur qui communique sur des éléments que j'ai développés. Je pense qu'en procédant ainsi l'entraîneur entretient son leadership, sa légitimité, auprès de l'équipe. Naturellement, c'est le manager qui a le lead. Mais il faut vraiment comprendre que le leader technique de l'équipe, c'est l'entraîneur. Si un manager ne comprend pas cela, il fait fausse route. Je m'efface davantage qu'avant, je laisse davantage faire, j'écoute, je veille. Je maternelisais et prescrivais beaucoup, j'avais envie qu'ils fassent comme moi je pense. Je croyais que c'était ce qui allait amener de la performance alors que non, c'est un projet porté par chacun et porté par tous, qui mène à la performance. En fait je ne faisais pas confiance, ni aux staffs ni aux joueurs. Je pensais que je devais tout maîtriser, donner mon avis sur tout, voire décider à la place des autres. J'ai appris à travailler en arrière-plan, cela permet d'être plus efficace et aujourd'hui il y a une énergie que je ne perds plus.

Un autre élément de mon management, c'est d'avoir des convictions et un cap mais sans être figé. J'ai lu un livre récemment, « Les vertus de l'échec » (Pépin, 2016), qui m'a beaucoup appris. Par exemple, dans l'échec, il y a parfois une opportunité de bifurcation. Par le *feedback* des acteurs principaux de l'activité, je peux mieux évaluer quand il faut changer de direction. Il ne faut pas toujours persévérer aveuglément, savoir prendre un autre chemin est aussi une vertu. Nous avons justement bifurqué après l'échec de Tokyo, j'y reviendrais.

Comprendre et connaître les athlètes/ le public déficients visuels

Tu ne peux pas bosser avec des gens que tu ne connais pas, ce n'est pas possible. C'est valable pour la hiérarchie, le staff, les athlètes.

À ce titre, tous les sportifs peuvent être considérés comme faisant partie de publics définissables. Les cécifootballeurs constituent un public avec ses singularités, comme tout public. Les U5 et U6 constituent un public, tout comme les U8 et U9, ou encore les déficients visuels. Il s'agit de comprendre comment fonctionne le public avant de mettre en place des exercices ou un programme adapté à ce public-là. Une fois que l'on a compris les singularités du public avec qui l'on travaille, on peut avoir une approche qualitative, en faisant de l'adaptation, de l'individualisation.

Pour les déficients visuels les silences, les intonations, le rythme de parole sont des indicateurs importants. Le choix des mots est également à repenser. Parce que ce public est diversifié, même chez les non-voyants certains ont un reste visuel, certains ont vu et ont perdu la vue, d'autres n'ont jamais rien vu, et pour certains, des termes comme « le gazon vert » n'ont aucun sens.

En plus de comprendre le public, il faut comprendre les individus le composant. Cela demande de l'empathie, de l'intérêt : comment fonctionne chacun, quel est le carburant, la motivation.

Connaître et développer son staff et se créer un réseau pouvant concourir au projet de performance

Il est aussi important de connaître son staff, et de le connaître par rapport à l'adéquation au projet et par rapport aux ressources disponibles sur le marché.

Après les Jeux de Tokyo, qui n'étaient pas une réussite pour nous, j'ai fait le choix de conserver l'entraîneur à condition qu'il accepte d'évoluer. Je lui ai dit qu'il n'avait pas d'alternative, que personne ne me suivait dans sa reconduction, ni la Fédération ni les instances sportives. Je savais qu'avec lui, on gagnerait, car même si comme tout humain il n'a pas toutes les compétences, il a des compétences rares sur un marché très restreint. D'un côté, architecte de formation il sait concevoir des projets, un entraîneur talentueux, précis et qui a beaucoup d'idées. Il est aussi depuis plus de 20 ans dans le milieu international du CéciFoot,

avec une médaille d'argent en 2012. Ce n'est pas un hasard. Entraîner une équipe, tout le monde peut le faire, mais amener à gagner, c'est différent, il faut que l'entraîneur ait un brin de folie. Ceux qui peuvent transformer un sportif en lion, ils sont très peu. D'autre part, le cécifoot ce n'est pas le football traditionnel avec des entraîneurs qui fleurissent partout, le vivier de potentiels entraîneurs paralympiques est restreint. Donc je souhaitais le garder en poste, mais par contre je devais le convaincre de changer des aspects, en lui fournissant des outils et des références. Bien que plus âgé que moi, il a accepté de laisser son égo de côté, de m'écouter, de transformer certaines de ses pratiques. Je pense que nous avons réussi, je l'ai amené à se former, à se faire accompagner, à revoir notre philosophie de manière drastique et le titre paralympique est arrivé.

Changer d'entraîneur ou régénérer son approche ?

Le turnover des entraîneurs olympiques est particulièrement élevé : seulement la moitié des présents aux Jeux de Tokyo était déjà en responsabilité pour les Jeux de Rio. Celui des entraîneurs paralympiques l'est encore plus : seulement un tiers a fait Rio et Tokyo.

Ce turnover interroge, dans un milieu où l'expérience est centrale et demande du temps pour se développer (voir la partie « primat de l'expérience » de l'article introductif (Couckuyt *et al.*, 2024) du numéro 31 de *Réflexions Sport*). Quand ce turnover n'est pas décidé par l'entraîneur lui-même, mais par les instances, les managers ont de nombreux éléments à peser ou soupeser pour prendre la décision. Il se peut que, comme dans le cas décrit par Charly, un bon choix soit d'investir sur la formation, l'information et l'accompagnement de l'entraîneur plutôt que d'en changer.

Utiliser la contre-performance pour construire la performance

Gaston Bachelard dit que la réussite, c'est une erreur rectifiée. C'est probablement ce que nous avons fait à Paris en 2024, rectifier des erreurs commises à Tokyo 2021. Il y a un parallèle entre échec et réussite. Pour nous, la Coupe du monde 2018 a été une grande catastrophe, mais c'était le début de la construction de la victoire. Et à Tokyo, nous avons terminé derniers, une expérience difficile mais qui s'est révélée être

une opportunité d'apprentissage. Lorsque tu as une grande défaite, c'est là où il faut vraiment être dans une réflexion, se demander comment ne pas reproduire cela. Il faut avoir beaucoup de lucidité, prendre du temps pour mûrir les choses, prendre tous les paramètres en compte, socio-économiques, athlétiques, techniques. L'échec de Tokyo nous a permis de faire des bilans individuels et collectifs pour revoir notre approche et éviter ce qu'Albert Einstein appelle la folie : refaire les mêmes choses en espérant un résultat différent aux Jeux de Paris. Concrètement, après Tokyo, nous avons ajusté notre philosophie, « bifurqué » comme dit Charles Pépin. Nous avons donc amélioré, changé notre trajectoire pour essayer de performer avec nos qualités et nos valeurs. Parce que les athlètes et les staffs sont des humains qui ont des cultures, motivations et besoins diversifiés.

Il fallait être très habile pour savoir où mettre le curseur avec tel staff, tel joueur, et ça, c'était mon rôle, mon travail de l'ombre. Libérer les énergies, c'est-à-dire travailler sur la performance collective, croire en ceux avec qui on travaille et les laisser s'exprimer, faire des propositions, donner son ressenti. Par rapport à ce qu'on peut appeler échec, par rapport à ce qu'on peut appeler la peur, la performance... tous ces ingrédients nous permettaient de nous solidifier. Pour finir, c'était aussi de pouvoir construire des liens entre les staffs, et entre les joueurs. Ces liens-là, ça s'est vu à Paris, sont très forts. On a été moqué, reproché après l'échec de Tokyo, mais malgré cela, nous étions nourris par une grande ambition, fort moteur d'action. Sans grande

ambition, on ne peut pas réaliser de grandes choses. Pour Paris, nous avons construit sur une ambition folle, celle de finir le travail commencé à Londres, où nous avons été médaillés d'argent. À Paris, notre objectif était d'obtenir la plus belle des médailles.

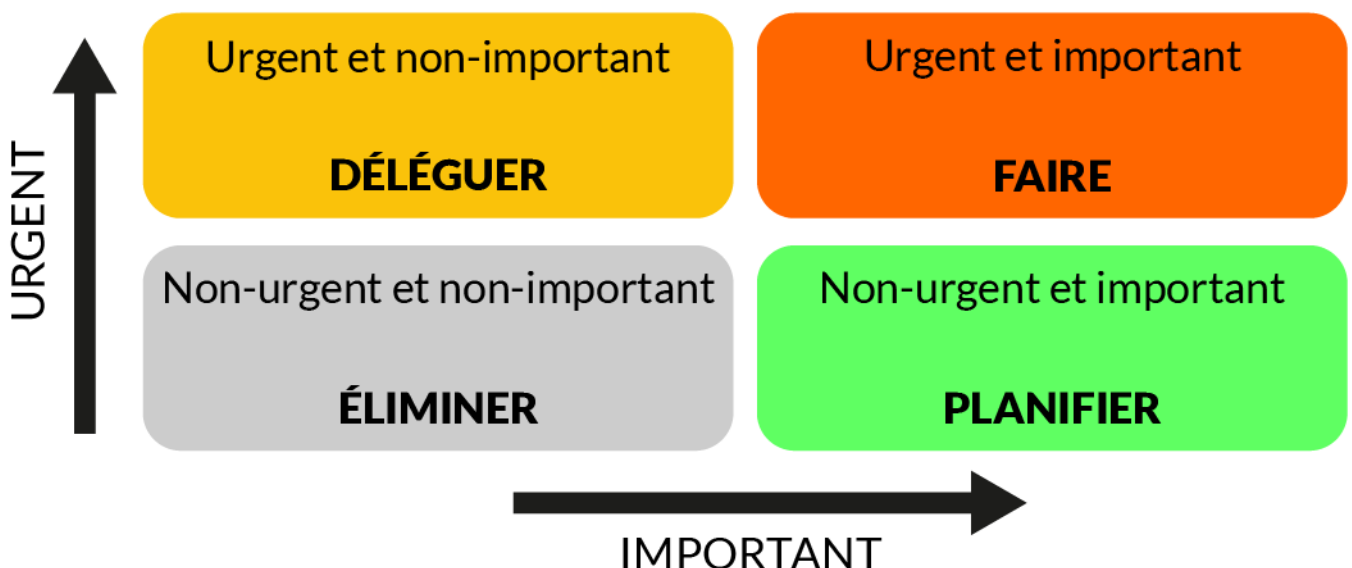
Charly, tu parles beaucoup des autres et c'est normal en tant que manager d'avoir cette focale, mais prends-tu soin de toi également ?

Bien sûr ! Depuis peu je dois dire, mais de mieux en mieux. C'est une chose essentielle que j'ai apprise grâce au coaching, bien prendre soin de moi avec des actions concrètes. Si je ne suis pas bien, je ne peux pas accompagner les autres au mieux.

Un outil pour prendre soin de moi dans mon travail est la matrice d'Eisenhower (Fig. 1), qui me permet de prioriser et donc de gérer mon temps et mon énergie en ne traitant pas tous les dossiers de la même manière. Cela paraît trivial, mais quand j'étais jeune manager je ne voyais pas toujours quels sujets étaient essentiels et j'ai aussi eu des réactions rapides quand il aurait fallu temporiser, et inversement.

Par rapport aux critiques ou controverses reçues, sans faire de généralités, j'ai aujourd'hui tendance à penser qu'il faut éviter de réagir à chaud, pour prendre du recul. Concrètement, avant quand je recevais des mails, il fallait que je réponde immédiatement. Aujourd'hui, quand je reçois un mail agressif, je prends mon temps, j'étudie bien la situation et je réponds proprement. Répondre à un mail violent par de la violence, souvent cela dégénère.

Figure 1 – Modèle de matrice d'Eisenhower.



Et puis, j'ai aussi appris à me déconnecter pour récupérer, ce que je ne savais pas faire avant. Parfois, les week-ends, je ne lis plus les mails. C'est me faire violence, mais dans le bon sens, pour ménager un peu mon esprit, mon être et permettre d'être plus efficace. C'est aussi prendre du temps et prendre du plaisir avec mes proches, refaire du sport...cela me fait un bien fou.

Également, le fait de ne plus avoir peur des autres est une façon de prendre soin de moi. Avant, je me faisais des idées sur ce que mon interlocuteur pouvait penser, mais sans savoir réellement ! Aujourd'hui durant une interaction je mets plutôt mon énergie à être moi-même et à ne pas juger les autres. Voilà le terme : je ne juge plus, je reste factuel. Plutôt que de faire des suppositions sur ce que l'autre pense et pense de moi, je me contente de prendre du temps pour comprendre comment il fonctionne et surtout je cherche à avancer avec. Je ne veux pas dire qu'il ne faut pas faire attention. Mais à un moment donné, à ne pas faire confiance aux autres, on devient paranoïaque, surtout dans le domaine de la performance ou du management. On a toujours l'impression qu'il y a des gens qui veulent prendre notre place, on a peur de tout. Donc, moi, aujourd'hui, je fais vraiment confiance aux miens, ceux qui sont autour de moi, avec qui je travaille depuis de longues années. Et pour ceux qui intègrent l'équipe, la confiance, cela se gagne, je leur donne une chance et j'observe.

Pour conclure, je veux dire simplement que la vie est belle. Il faut, à un moment donné, se lâcher et faire confiance à l'humain. C'est ce que j'essaie de faire maintenant. Et je suis plus en forme, moins stressé.

Le mot de la fin Charly : qu'est ce qui est à venir ?

La suite a pour ligne de mire Los Angeles, on va essayer de se qualifier en 2026. Si nous sommes qualifiés, ça va être un vrai défi de rester champions paralympiques. On a appris de nos erreurs, et on a conscience de ce qu'il faut pour réussir, du coût de la réussite. Comme on dit, parfois, le jour où tu as gagné, c'est celui où tu as commencé à perdre, si tu n'as pas compris qu'il faut accueillir la victoire, mais aussi rapidement repartir sur des choses qui permettent de rester à ce niveau. Il faut rester lucide et préparer les autres victoires qui vont être encore plus difficiles puisqu'on est désormais attendu par tous. Notre expérience nous permet de rester concentrés et de ne pas tomber dans le piège de penser que tout est acquis, que l'on sait tout. Non, surtout pas, les garçons continuent à travailler, le staff réfléchit pour être encore plus performant demain. J'espère que les Français vont continuer à nous accompagner et à nous suivre. J'ai bon espoir que France Télévisions et d'autres chaînes publiques ou privées continue à mettre en lumière ce que nos athlètes savent faire de mieux.

Bibliographie

Couckuyt, S., Buznic-Bourgeacq, P., De Beler, N., Delattre, B., Deret, L., Guémard, S., Hubert, B., Labarthe, J.-P., Le Croller, V., & Ouitre, F. (2024). Capitaliser pour comprendre, comprendre pour capitaliser. Enjeux des savoirs issus de l'expérience dans le sport de haut niveau. *Réflexions Sport*, la revue scientifique et technique de l'INSEP, 31, 6-19.

Mazany, P. (2002). *Teamthink : Management d'équipe, clé du succès*. INSEP.

Pépin, C. (2016). *Les vertus de l'échec*. Allary éditions.



Réflexionsport

<https://revue-rs.france.sport/revue>

INSEP-ÉDITIONS

<https://www.lcdpu.fr/editeurs/insep/>

INSTITUT NATIONAL DU SPORT, DE L'EXPERTISE ET DE LA PERFORMANCE

11, avenue du Tremblay - 75012 PARIS
Tél. 01 41 74 41 00

www.insep.fr    