

Et si on écoutait ?



par Hubert Tassin – Président des P.P.

J'ai souvent évoqué, notamment dans différents *Grain de Sel*, l'isolement progressif des dirigeants de France Galop, à l'écoute de leurs mandants au moment des élections puis organisant rapidement une concentration des pouvoirs sur quelques-uns, limitant la communication et -plus grave- la concertation avant toute décision importante.

Le Grain de Sel est un moyen pour moi de partager des idées, de développer des propositions concrètes. Il est aussi un instrument de dialogue et de débats puisque ceux qui me lisent chaque semaine ne manquent pas de réagir et de me faire part de leurs remarques et critiques. C'est ainsi que j'ai eu grand plaisir de recevoir récemment une analyse méthodologique très détaillée sur les critères qui devraient être mis en œuvre pour permettre à une gouvernance -et qui plus est dans la vie associative- d'être en phase avec les attentes et les besoins de ceux qui en forme le socle.

Une interprétation restrictive des statuts

Il est classique de reprocher à la vie associative ses lourdeurs dans les processus de décisions. Dans beaucoup d'entreprises les décisions sont prises par le P-DG entouré d'un comité de direction resserré, le Conseil d'Administration fixant les grands axes et

Vendredi 5 novembre 2021 - N°368

s'assurant de leur bonne exécution. C'est sans doute pour partie ce modèle qui a inspiré les rédacteurs des statuts de France Galop en permettant au Président de peser largement sur la composition de son Conseil d'Administration, puis de concentrer l'essentiel des pouvoirs sur ces 12 personnes qui n'ont presque plus de comptes à rendre pendant les 4 années du mandat. Et lorsque que le Conseil laisse à l'écart les associations représentatives de plus de 50% des propriétaires et de nombre d'éleveurs (les petits) comme c'est le cas sous cette quatrième mandature animée par Édouard de Rothschild, on intensifie ce phénomène d'isolement.

Il fut un temps où les présidents avaient une pratique plus large et plus partageuse des statuts. Le Comité -par nature représentatif- était un lieu de débat en amont des grandes décisions. Il est devenu un simple lieu d'information. Ainsi, de nombreux membres du Comité attendent qu'un vote soit organisé autour du projet de rapprochement du PMU, du Trot et du Galop dans un immeuble commun. Un sujet important si on en juge par les soubresauts qu'il occasionne et un sujet qui engage l'ensemble des acteurs des courses pour 25 ans. A ce jour, les dirigeants de France Galop semblent très réticents à se soumettre à cette demande légitime, constructive et probablement juridiquement indispensable puisque le montage passe par une sûreté en faveur de la banque qui finance, ce qui est une cession. Une adhésion large est en tout cas nécessaire.

Au Trot, comme autrefois au Galop, les élus participaient à l'instruction des dossiers et à l'élaboration de la stratégie à travers des commissions de réflexion spécialisées. Un bon moyen d'associer le plus grand nombre aux décisions. Ainsi Édouard de Rothschild avait présidé une commission « Investissements » qui lança la première réflexion qui devait aboutir au projet « Longchamp ». Le président de France Galop est-il échaudé par le résultat final ?

Identifier les parties prenantes et leurs besoins

Le lecteur attentif qui m'a adressé son analyse méthodologique part d'un constat de bon sens mais, qu'il faut souligner : avant de mettre en place une stratégie, le préalable est d'en identifier tous les bénéficiaires et les tous les contributeurs, puis de les écouter afin de lister et de comprendre les possibilités, les besoins et les attentes. Dans notre association les uns et les autres sont clairement identifiés par les textes : propriétaires, éleveurs, entraîneurs et jockeys, sociétés de courses régionales, auxquels il convient d'ajouter -à travers le PMU- les parieurs. Il est clair qu'aujourd'hui, cette capacité d'écoute et de débattre est à améliorer. On aurait même imposé aux administrateurs une clause de confidentialité leur imposant de garder le secret sur les enjeux et leur analyse ! Un contresens dans le monde associatif.

Dans la méthode proposée par mon interlocuteur, viennent ensuite trois devoirs qui devraient s'imposer aux dirigeants : un devoir de transparence, de redevabilité et de vigilance. La transparence est à mon sens consubstantielle à la vie associative. Je l'ai maintes fois, et sans succès réclamée. La redevabilité doit imposer aux décideurs de tout mettre en œuvre pour répondre aux besoins de leurs mandants. Ils ont été désignés pour cela. La vigilance enfin impose de se préoccuper de l'avenir de tous les membres de l'association et de faire preuve d'une réelle capacité d'écoute pour adapter les décisions en fonction de possibles incohérences entre les décisions et les résultats attendus.

Un modèle collaboratif

On l'aura compris, il y a, de plus en plus, une forte demande d'écoute des personnes concernées dans l'association et en dehors. Ces parties prenantes – on les

appelle les stakeholders dans le monde du management – doivent être pris en compte par ceux qui décident finalement. Cette demande est d'autant plus insistante quand on a le sentiment d'une absence complète de dialogue. Certes, l'efficacité et la réactivité commande de prendre des décisions. On ne peut pas alourdir au quotidien les processus de gestion. Mais la stratégie, les grands axes de gestion doivent être d'autant plus partagés que les moyens modernes de communication facilitent les choses et sont très largement utilisés dans la vie économique.

Le récent dossier du calendrier et du programme 2022 du Sud-Est en est une triste démonstration. Les arguments développés par France Galop -hélas a posteriori- sont intéressants. Mais au lieu de les asséner comme des vérités définitives il eut été utile de discuter, de concerter avec les acteurs marseillais notamment. Et la question met en évidence un manque général dans ce domaine : dans notre affaire comme dans bien d'autres, on ne fait pas le bien des gens malgré ou contre eux.

Quelle est la mission de France Galop ? Assurer la responsabilité sur la filière : cela veut dire chercher la croissance là où elle se trouve – en particulier vers les joueurs et le partenariat avec l'État. A partir de là, assoir le développement de façon équilibrée. Ce n'est pas facile : l'intérêt général et la vision de long terme qui passe par un soutien très large dans les catégories et les régions doit faire face à des intérêts catégoriels et même parfois personnels.

C'est à ce prix qu'on retrouvera la confiance des propriétaires, des éleveurs, des entraîneurs et des jockeys, des animateurs d'hippodromes, tous membres de France Galop. C'est ainsi qu'on suscitera leur adhésion et leur participation à une stratégie qu'on pourra alors vraiment qualifier d'intérêt général qui justifiera le nouveau partenariat avec l'État sans lequel rien ne sera possible.

Si vous ne recevez pas ce bulletin hebdomadaire par mail, il suffit de vous inscrire en nous adressant un courriel à associationpp@yahoo.fr.