

5 minutes pour aller à l'essentiel du Sport comme ressource pour le Management

La Lettre *sport* et Management
Le sport comme ressource pour le management

N° 2 Juillet 2010

Éditée par

ANGEL CONSULTING

Edito

L'actualité riche en événements sportifs ces derniers mois nous donne un éclairage contrasté sur les "bonnes" attitudes du manager/coach en période de turbulences toujours fortes: comparez par exemple l'absence d'autorité et de légitimité d'un **Raymond Domenech** à la tête des bleus au charisme d'un **José Mourinho** avec l'Inter Milan. Ou encore l'impérieuse nécessité des résultats financiers à court terme exigés par les actionnaires et la stratégie (gagnante) à long terme d'un club comme **l'Olympique Lyonnais** qui aura su attendre 10 ans pour rentrer dans le dernier carré des meilleurs d'Europe. Ou enfin la perspicacité d'un **Franck Cammas** pour battre le record du tour du monde à la voile après 4 ans de préparation.

Eric Woerth, en pleine tourmente, pratique lui l'alpinisme "pour se retrouver, face à la difficulté, la solitude et la magie" de la montagne...

Bonnes réflexions, bonnes vacances

Yves Le Bihan

Actualité

Analyse d'un échec collectif: le cas Raymond D.



Plusieurs facteurs expliquent la faillite de l'Equipe de France de football en Afrique du sud cet été. La majorité d'entre eux se concentre sur son coach, **Raymond Domenech**, ce qui n'exempte en rien le rôle bien réel de ses joueurs (collaborateurs) ou de ses dirigeants. Mais que d'enseignements à tirer pour les managers!

1/ Absence de collectif: l'incapacité du coach à créer une véritable équipe plutôt que de simplement additionner les egos ou les talents. "La différence c'est que le Mexique avait une équipe et nous onze joueurs" dira lucide, **Toulalan**. Domenech reconnaît ne pas avoir su faire le lien entre les individualités. Il n'a rien fait pour réduire les tensions au sein de l'équipe.

2/ Absence de légitimité et d'autorité: "J'étais fragilisé, en fin de mandat" dira Domenech. Mais son déficit d'autorité est flagrant lorsqu'il ne parvient pas à se faire respecter dans le vestiaire, à éviter la grève des joueurs. En cause ? "son incapacité à communiquer, son manque d'ouverture" dit **Gallas**. Son impuissance à convaincre Anelka, Gallas ou Ribéry de respecter leur poste, son absence d'explication lors du changement hautement symbolique de capitaine (Evra et non Gallas, pourtant vice capitaine). Ou encore sa noyade lors de la lecture qu'il n'aurait jamais dû faire du communiqué des joueurs en grève. Or "une équipe qui communique est une équipe dynamique" affirme **Arsène Wenger**, Coach d'Arsenal. **Laurent Blanc**, le nouveau coach de l'Equipe de France affirme son autorité en ne convoquant aucun des 23 joueurs de la Coupe du Monde.

3/ Absence de stratégie claire et expliquée: système de jeu figé, sans en tirer les conséquences malgré les mauvais résultats depuis 4 ans, absence de ligne de conduite pérenne et crédible, appel puis rejet de certains joueurs.

4/ Absence d'exemplarité et d'humilité: "mettez votre ego de côté" demandait Domenech à ses joueurs, sans mettre le sien de côté devant les journalistes, refus de saluer l'entraîneur de l'Afrique du sud, sans parler de sa politique d'enfermement.

Le sport de haut niveau, même dans ses pires résultats, reste un référent très intéressant pour le management d'entreprise. Il démontre dans la campagne d'Afrique du sud, le rôle crucial du manager dans toute entreprise collective, fut-elle basée sur les meilleurs talents (qui reste à démontrer). Plus que jamais le manager doit **mobiliser, rassurer, montrer la voie, souder** son équipe. "L'entraîneur est l'homme le plus important du football" disait **Aimé Jacquet**...

Le bon manager: à l'écoute et exemplaire

Bernard Cathelat, sociologue, auteur d'une enquête sur les français, nous donne quelques clés pour sortir de la crise. « la principale demande ne porte pas sur l'augmentation des salaires, ni même sur la sécurité de l'emploi, mais sur **l'écoute et le dialogue social**. A cette condition, **83%** des gens se disent prêts à des sacrifices ». Il poursuit « le bon manager plébiscité par les français, c'est celui qui ne laisse personne isolé derrière lui, qui mouille sa chemise, c'est un accompagnateur, un facilitateur de mutations ».

José Mourinho, l'art de s'imposer (par Lionel Bellenger)



Le "meilleur entraîneur du monde" (il vient de remporter la Ligue des Champions avec l'Inter Milan et possède le plus beau palmarès d'entraîneur) maîtrise l'art de s'imposer pour faire gagner son équipe:

- **Homme de challenge pour un succès collectif:** ni bâtisseur ni manager façon **Wenger** (Arsenal) ou **Ferguson** (Manchester United), il ne travaille pas pour structurer dans la durée mais pour relever des défis (gagner trois finales de Champion's League avec trois clubs différents). Il fédère son groupe autour de son projet de jeu et procède autant par autorité que par persuasion. Les joueurs sont responsabilisés, même ses sud-américains souvent individualistes et artistes incorrigibles se soumettent au plan de jeu. Du bord de la touche, Mourinho voit tout, ne cède sur rien, recadre, encourage, vitupère.

- **Un homme de bon sens:** Mourinho appelle un chat un chat et assume: « si on a perdu contre Manchester c'est qu'on est moins forts qu'eux ». Il cultive des idées simples (trop ?) "pour gagner la coupe d'Europe il faut deux solides arrières centraux, un tireur de coups de pied arrêtés et un grand attaquant qui n'a besoin que de deux occasions pour marquer». Son souci n'est pas le beau jeu, c'est gagner, toujours gagner. As de la communication, il puise sa force dans la confrontation et ne craint pas la polémique. Par sa détermination il semble insuffler une confiance à toute épreuve au sein de l'équipe. C'est sa façon à lui de montrer, malgré les réticences, qu'il a raison.

- **Un puissant charisme:** Il donne l'impression de n'avoir peur de rien et vit l'instant présent avec une intensité émotionnelle évidente. Il joue sur plusieurs registres (exubérant ou sobre dans la victoire, colérique ou sensible (tour d'honneur avec son jeune fils à Madrid) élégance avec ses adversaires vaincus. On l'a vu pleurer de joie à Madrid. Il ne réprime même en public aucune émotion. De l'authenticité!

C'est sûrement dans la provocation, un style relationnel à hauts risques, qu'il puise une part de son énergie pour gagner, gagner à tout prix, seule issue au système qu'il met en place dès qu'il arrive aux responsabilités.

L'entreprise comme modèle de management pour les entraîneurs ?



Le sport de haut niveau est un des modèles préférés des dirigeants d'entreprise dans leurs pratiques managériales. Mais l'inverse existe aussi. Les 2 entraîneurs du club de rugby du **CO Castres (Laurent Labit et Laurent Travers, en photo)**, brillant challenger du championnat TOP 14 de rugby l'année dernière, le prouvent. L'un fut Directeur de Région au **Crédit Agricole**, l'autre Commercial chez le groupe de nettoyage **ONET**. Comment expliquent-ils leur succès ? Par leur mode de management : **Transparence** "on dit tout, on explique chacune de nos décisions, il n'y a pas de non-dit afin de ne pas laisser les joueurs ruminer». **Pas de passe droit** «les règles comme les sanctions sont les mêmes pour tout, y compris pour le meilleur joueur». **Valoriser** «si tu relances un joueur en plein doute, c'est sur des rencontres d'importance, pas après 3 défaites sinon il se dit que tu l'utilises quand tu ne sais plus quoi faire ». **Dialogue:** « tous les lundi, entretien individuel avec le coach, on ne parle que de leur situation individuelle ».

Regards croisés entre Claude Onesta et Marc Liévrement



A l'initiative du **Figaro**, les 2 sélectionneurs **Marc Liévremont** (sélectionneur du XV de France, récent vainqueur du Tournoi des VI Nations) et **Claude Onesta** (sélectionneur du handball masculin) ont échangé. Morceaux choisis:

"Un sélectionneur doit être **respecté** de ses joueurs... La construction d'un groupe se fait dans la **durée**, construire une relation de **confiance** avec les joueurs, c'est long, ça apprend la patience. Je remarque que, souvent, les débuts de compétition des futurs vainqueurs sont compliqués, la réussite finale résulte d'accidents parce que, en tant qu'entraîneur, on rêve d'excellence, du groupe parfait. Mais le jeu parfait est une cible que tu n'atteins pratiquement jamais. Nous, on est devenus plus forts, le jour où l'on a compris qu'il fallait d'abord gagner. On a mal joué certes mais on a gagné. On s'est ainsi donné le temps de s'améliorer. Construire un groupe, c'est s'habituer à gagner quel que soit le contenu...**être capable de ne pas rompre dans la tempête, c'est fondateur**. Quand les joueurs sentent qu'ils sont maîtres de cela, ils grandissent....Les gens ont tendance à penser que la liberté, c'est le bordel. Pas du tout. Le cadre est défini. Chacun n'a pas le droit de faire tout ce qui lui passe par la tête. Mais **j'associe mes joueurs à la réflexion**. Comme ça, ils **s'approprient le projet**. Ils s'investissent. Tu fais ainsi sauter les protections. On réussit ou on échoue ensemble...Toutes les équipes qui ont réussi sont celles qui se sont approprié le projet, accompagnées par le sélectionneur ou sous forme de conflit. Mais il faut un cadre, des repères. J'ai dit aux joueurs, avant ce Tournoi : «J'ai le sentiment que vous adhérez au projet de jeu. Maintenant, c'est à vous»

Eloge de la patience : l'Olympique Lyonnais



Jean Michel Aulas, l'emblématique patron du club de football de l'Olympique Lyonnais et du n°1 français de l'édition de logiciels de gestion Cegid, a de la suite dans les idées. Et prône la patience comme vertu cardinale pour atteindre ses objectifs. Ce bâtisseur est devenu Président de l'OL en 1987, il a investi et construit son club avec une vision claire: en faire un grand d'Europe, rentable (5,1 millions de résultat net en 2009). Il aura attendu **15 ans** pour être Champion de France, **10 ans** pour accéder aux demi-finales d'une Coupe, malgré les crises. JMA aura su soutenir ses équipes, gagner la **fidélité** de sa garde rapprochée (tous présents depuis plus de 15 ans), gérer habilement ses talents (achat et revente de grands joueurs) et **garder le cap** en dépit de l'aléa sportif. A l'heure du « court-termisme » absolu dans les entreprises, la réussite de l'OL donne à réfléchir.

Engagement, ténacité: l'exemple de la Voile



Franck Cammas et son équipe battent le record du Trophée Jules Vernes

48 jours, 7h et 44 min (une première sous les 50 jours) pour faire le tour du monde à la voile sans escale en équipage. Navigateur, chef de quart, barreur, équipier d'avant, skipper, une dream team en fait ! **Franck Cammas**, le skipper: « c'est un équipage exceptionnel, une somme d'expériences et de talents qui ne m'a pas rendu la prise de décision facile, il fallait que je tranche, j'ai appris énormément, avoir connu des moments de joie et des moments difficiles a forgé le groupe », «les règles du jeu sont respectées, en plus de mon rôle de chef de quart, je fais en sorte que les gars soient heureux pour qu'ils expriment leur talent et leurs compétences ». **Ténacité**,

engagement. C'est d'abord un succès collectif associant navigants, designers, météorologues et partenaires, **abnégation** aussi puisque que Cammas a mis 4 ans et s'y est repris à 3 fois pour tenter le record « malgré les coups du sort, on n'a jamais baissé les bras ». L'engagement est un thème porteur dans l'entreprise, la course au large est un bon référent.

Répéter les fondamentaux en s'entraînant

Daniel Costantini, ex entraîneur de l'Equipe de France masculine de handball des Barjots, nous livre sa vision de la performance collective. Une bonne équipe ce sont des individus qui maîtrisent leur poste à la perfection, en passant **90% de l'entraînement à répéter ces gestes fondamentaux qui font gagner.** Dans l'entreprise, c'est souvent l'inverse. Trop peu de temps est accordé à "l'entraînement", la technique, la rigueur du bon geste (rédiger un compte rendu, informer ses collègues d'une opportunité business, débriefing après un rdv client...).

Maîtriser la technique permet de se focaliser sur le "jeu" et ses coéquipiers. Quels sont les managers qui font répéter leurs collaborateurs sur les fondamentaux ?

Zoom sur une mission récente

- Nous avons accompagné un **Comité de Direction** dans la construction de la vision stratégique du groupe: **Coaching** sous forme d'ateliers de travail constructifs, moments de partage et initiation à la manoeuvre sur des voiliers de course au large, prise de recul avec le témoignage du skipper **Alain Gautier**, vainqueur du Vendée Globe... Enjeu: **construire une vision stratégique ambitieuse et déclinable** à l'ensemble des collaborateurs autour d'une **équipe de Direction soudée et riche de ses différences.**



- Un laboratoire leader sur le marché des équipements et appareil médicaux nous a demandé de les accompagner. Objectif de la Direction: faire prendre conscience aux **managers** du **rôle exigeant attendu** de chacun dans la nouvelle organisation et de la

nécessaire **transversalité/cohésion** à tous les niveaux de l'entreprise. La Course au large a été le fil conducteur de cette mission.



- Une société majeure de services en technologies de l'information a demandé à *ANGEL CONSULTING* de l'aider à réussir 2 défis: accélérer **l'esprit ENTREPRENEUR et COLLECTIF du Top Management** d'une part et développer sa capacité à **DIFFUSER et FEDERER autour de la nouvelle stratégie** du groupe d'autre part. Réunions de créativité, ateliers d'initiation au rugby et intervention de coachs sportifs (**Daniel Costantini** - handball, et **Jacques Delmas** - rugby) au menu de ces 2 jours de séminaire.

- **Formation au management: Devenir Manager Coach**

[Nous contacter](#)

La *lettre Sport et Management* est un service de la société ANGEL CONSULTING.
Conseil en Management et Coaching
3 avenue d'Orcha, 69120 Vaulx en Velin
Reproduction et diffusion interdite (c) ANGEL CONSULTING 2010

Consultez les archives sur:

www.angelconsulting.fr

Pour **rédiger** dans la lettre Sport et Management, **réagir** à un article ou se **désabonner** : contact@angelconsulting.fr

