

Point de vue décadrant sur la mécanique d'équipe : Je vais vous parler Football !



Pour moi, les 90 minutes d'un match de foot sont à la fois la réduction, au sens culinaire du terme, et l'amplification du quotidien d'une entreprise.

Imaginez le Capitaine de l'équipe en manager :

- Il est sur le terrain avec ses joueurs ;
- Donne des directives ou laisse jouer ;
- Fait le lien avec son N+1, l'entraîneur de l'équipe ;
- Qui lui-même est sur un siège éjectable entre « le vestiaire », son Président, les actionnaires et les supporters.

Qui plus est, le drame se joue en deux mi-temps au vu et au su de chacun. Ensuite le tout est largement commenté sur la place publique des réseaux sociaux et des médias.

Un drame en 3 actes avec du suspense, du désir, de l'amour et de la haine... un drame profondément « humain », où rien n'est jamais « joué » d'avance, qui exacerbe toutes les passions ! Rappelez-vous de la « remontada » où le PSG s'est fait remonter de 6 buts par le FC Barcelone en 2017 et éliminer de la Ligue des Champions.

https://www.eurosport.fr/football/ligue-des-champions/2016-2017/video-barca-psg-tous-les-buts-d-une-remontada-historique_sto6085852/story.shtml

Toutes les énergies et les tensions de l'entreprise y sont concentrées :

- Inclusion ;
- Périmètre d'action ;
- Lutte d'influence ;
- Stratégie d'entreprise ;
- Actionnariat ;
- Intégrer les jeunes ;
- Faire collaborer des générations différentes ;
- Définir le périmètre d'action de chaque joueur ;
- Opposition vestiaire / dirigeant ;
- Attirer les meilleurs talents et gérer les ego ;
- Faire jouer collectif une somme d'individualités ;
- Le doute, les blessures de l'âme ou problèmes de santé, le don de soi ;

- La peur de gagner et la peur de perdre ;
- Jouer attaque ou défense SWOT ;
- Le double agenda des dirigeants ;
- Etc.

Tout est là !

Rappelez-vous le Penalty-gate sous l'ère Unai Emery comme entraîneur du PSG :

<https://www.20minutes.fr/sport/2134583-20170918-psg-lyon-ney-mar-cavani-embrouille>

Neymar est engagé et personne ne prévient Cavani que ce n'est plus à lui de tirer les penalties pour l'équipe. *« C'est vrai qu'il y a eu un problème à ce moment-là avec Neymar. On a parlé ensemble. Je lui ai dit que j'étais le premier à vouloir qu'il gagne des distinctions personnelles. Mais à condition qu'il mette d'abord les objectifs du groupe. Je suis un travailleur du foot, je ne suis pas une star, poursuit Cavani. Si j'ai des coéquipiers qui peuvent gagner des récompenses personnelles, je vais faire le maximum mais il faut toujours mettre les objectifs de l'équipe avant. »*

C'était l'an dernier et les stigmates de cet incident de management sont encore visibles aujourd'hui...

Ce fait de match, qui en dit long sur le management du PSG, rapporté à la marche des entreprises me semble poser un miroir sur des éléments clé de notre quotidien :

- Comment les nouveaux talents sont-ils intégrés ?
- Comment clarifier les nouveaux périmètres de postes qui en découlent ?
- Comment un incident peut laisser une trace longtemps si une régulation n'est pas organisée avec les protagonistes et l'ensemble de l'équipe ?

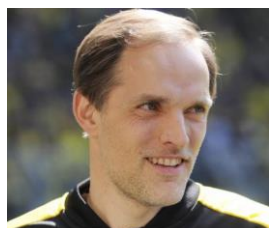
J'ai souhaité vous présenter ma lecture des pages football du quotidien L'Equipe entre le 26 septembre et le 1^{er} Octobre 2018, soit 6 jours.

Loin de toute vérité dogmatique, j'ai choisi de lire ces pages en considérant le Football comme un miroir du management en entreprise.

Je vous propose de vous partager mon ressenti avec le souhait que vous aussi lisiez parfois L'Equipe sous le filtre du management d'entreprise.

Le 26 septembre :

Le journaliste Damien Degorre dans le journal L'Equipe à propos de Thomas Tuchel, l'entraîneur du PSG : Thomas Tuchel veut que les stars du vestiaire accueillent les jeunes comme des collègues. Il a réuni les cadres à plusieurs reprises pour leur demander de les aider.



Thomas Tuchel : *« Tous ceux qui s'entraînent sur le même terrain ont les mêmes devoirs et les mêmes droits. Il n'y a pas de réussite sans relations avec les joueurs ».* Thomas Tuchel ne passe pas son temps sur le dos des joueurs à vérifier qu'ils respectent les consignes en dehors des entraînements. Il leur fait confiance.

Rapporté à l'entreprise : Thomas Tuchel pratique un « management bienveillant » basé sur la confiance en portant attention à ce que nouveaux et anciens s'accordent dans l'équipe.

Le 27 septembre :

Le journaliste Damien Degorre dans le journal L'Equipe à propos de Neymar, Mbappé et de Cavani : « Lorsque les 3 jouent ensemble, le M et le N ne trouvent quasiment jamais le C de la MCN. Peut-être que les ego de ces joueurs prennent le pas sur le rendement collectif. Ce sera le boulot de Thomas Tuchel (entraîneur du PSG) de parvenir à les faire jouer ensemble à défaut de s'aimer ».

Rapporté à l'entreprise : Un des rôles du manager est de concilier les ego de chacun pour la performance de l'équipe, d'anticiper les tensions et de faire des régulations.

Le 28 septembre :



Diego Godin, coéquipier uruguayen d'Antoine Griezmann et capitaine de l'équipe de l'Atlético de Madrid : « Le discours de Diégo Simeone, l'entraîneur arrivé en 2011, est toujours aussi efficace parce que le coach vit ce club, ce métier, avec une passion qu'il sait transmettre à l'équipe. Là se trouve son secret en plus du respect naturel qu'il inspire à tout le monde comme entraîneur. Mais aussi parce que le club a su intégrer chaque saison de nouveaux joueurs de qualité qui créent de l'émulation au sein du groupe ».

Rapporté à l'entreprise : Un manager inspire le respect par son engagement personnel, sa passion, son investissement et son soin particulier à l'intégration des nouveaux talents.

À propos de l'arrivée de Thomas Lemar : « Thomas écoute et admire les autres. Quand l'entraîneur ou un coéquipier lui fait une remarque, il ne prend jamais cela comme un reproche, il le prend avec la maturité et l'élégance de celui qui cherche à s'améliorer ».

Rapporté à l'entreprise : Pour s'intégrer plus vite, les nouveaux entrants portent un regard d'étonnement positif sur leur nouvelle équipe. Les reproches ne sont pas à prendre personnellement mais au regard du fonctionnement global (PNL).

À propos du résultat de la Coupe du Monde : « La France a totalement mérité d'être Championne du Monde parce qu'elle a joué mieux que les autres. Cela signifie bien attaquer, bien défendre et gagner ses matches. Après jouer joliment, c'est autre chose. L'esthétique ne fait pas remporter de titres ».

Rapporté à l'entreprise : Si nous nous efforçons d'être dans notre excellence à chaque tâche, nous pouvons lâcher-prise sur le résultat. Les objectifs seront atteints et même dépassés !



À propos d'Antoine Griezmann : « Le rôle d'Antoine va beaucoup plus loin que de marquer des buts ou de faire des passes décisives. C'est avant tout un homme d'équipe, un joueur qui fait passer le collectif avant sa personne et qui assure une fonction tactique toujours importante. Il sait et il sent ce qu'il doit réaliser sur la pelouse en faveur du bien commun. Il possède de plus cette intelligence émotionnelle pour se mouvoir comme il faut sur le terrain ».

Rapporté à l'entreprise : Qu'est-ce qu'un bon équipier ? Celui qui tire son épingle du lot ou celui qui fait bien jouer les autres ? Les soft-skills dont l'intelligence émotionnelle ont une grande place dans la performance d'une équipe.

Le 29 septembre :



✓ **Julien Fournier, le DG du GYM football club de Nice, à propos de Patrick Vieira, leur nouvel entraîneur :**

« Patrick a une vraie connaissance du foot et une façon de te l'expliquer qui le rend facile à comprendre alors que d'autres entraîneurs aiment te faire croire que c'est très compliqué. Il est tout le temps dans l'observation, de ses joueurs mais pas seulement, il analyse aussi ses dirigeants et son staff.

Son management est clair et net, il met de la convivialité et de la liberté à l'intérieur du cadre. Tout roule mais il ne faut pas sortir du cadre et ses principes collent bien à notre génération de joueurs, les jeunes ont besoin de ça mais des gars comme Dante et Jallet qui ont connu des cadres rigoureux, en avaient besoin aussi ».

Rapporté à l'entreprise : Le manager « bienveillant » rend les tâches faciles à son équipe ce qui a pour vertu de développer confiance et estime de soi pour chacun. En posant un cadre de travail clair, il provoque l'adhésion de tous, anciens comme nouveaux talents.

✓ **Issa Cissokho à propos de son ancien entraîneur Stéphane Moulin (Angers) :**
« Il t'emmène dans la rigueur, pousse à être intelligent dans la gestion d'un résultat, et puis il a toujours un discours positif même quand on perd. Avec lui, il n'y a pas de favoritisme, le meilleur joue ».

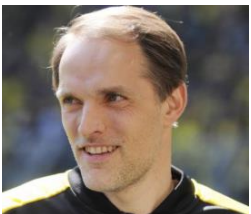
✓ **Stéphane Moulin :** « Ce qui m'importe c'est que le joueur soit meilleur la fois d'après, pas rester sur ce qui n'a pas été. »



Rapporté à l'entreprise : Développer les points forts de l'équipe et établir son modèle de réussite est plus efficace qu'analyser ses points faibles pour obtenir un résultat. L'analyse appelle l'analyse et le regard vers le passé. Le développement d'un modèle de réussite regarde devant et incite à l'action. Et si nous remplacions les bilans « post-mortem » en « ad-vitam » ?

Le 30 septembre :

Thomas Tuchel après la victoire 0-3 à Nice :



« J'ai proposé un nouveau plan de jeu 3 4 2 1. Les joueurs étaient ouverts à cette idée. Il y a eu du courage et de la qualité. L'équipe s'améliore en permanence. Ce soir, on a joué ensemble. On a été efficace dans les duels et on a mis 3 buts. On sent qu'on progresse comme équipe ».

Rapporté à l'entreprise : La confiance entre le manager et son équipe se construit au jour le jour. Elle favorise l'adhésion au changement ainsi s'auto-alimente en cercle vertueux. (cf. ITV de Thomas Tuchel du 26 septembre).

Le 1^{er} octobre :

✓ Information du journaliste Johan Rigaud :



Miguel Cardoso va être remplacé par Vahid Halilhodzic comme entraîneur de Nantes. Et il l'apprend par la presse... Personne hier à 20h ne lui avait encore signifié. Le président Waldemar Kita était déjà sceptique en août devant les débuts de son nouveau coach, trop idéaliste et pas assez pragmatique à son goût pour appréhender la réalité du Championnat de France. Les résultats n'ont pas donné raison à Cardoso, ce qui a brouillé son autorité en interne où il a manqué de soutien.

Rapporté à l'entreprise : Comment le manque de soutien de la Direction et la présence d'un double agenda peuvent ruiner toute une dynamique d'équipe. Cette situation de non-dit et d'ambiance délétère peut engendrer des risques psycho-sociaux importants pour les personnes concernées comme des dépressions, bore-out et burn-out.

✓ Luc Sonor, ancien international de Monaco, à propos du comportement de l'équipe et de son entraîneur :

« Les ratés de Falcao à Saint-Etienne, incroyables pour un buteur de ce niveau, prouvent qu'il y a un problème psychologique et que Monaco n'a pas faibli techniquement mais mentalement. Il n'y a pas de révolte. Réveillez-vous les gars, vous jouez pour l'AS Monaco ! » ... « Vous savez il y a des comportements qui ne trompent pas chez un entraîneur. Je le sens exaspéré, désabusé, comme un ras-le-bol général monter en lui. Ce n'est plus lui... »

Rapporté à l'entreprise : Attention danger ! Quand personne ne se reconnaît plus dans une équipe ! Le manager n'y croit plus, son équipe perd le moral. Il est temps de se rappeler comment on fait quand on réussit. Peut-être partir de ce qui fonctionne pour enclencher une dynamique de reconquête des esprits et des résultats.

✓ La journaliste Mélissandre Gomez après le 3-0 encaissé par Marseille à Lille : « Quand on défend mal, le mieux est encore d'essayer d'attaquer, mais les marseillais étaient venus pour attendre et ils ont vu la tempête ».

Rapporté à l'entreprise : Une matrice SWOT pour repérer ses forces, faiblesses, opportunités, menaces est toujours un outil efficace pour se repérer dans un environnement mouvant.

✓ Nicolas Pépé, joueur ailier de Lille :



« À travers une force collective, les individualités ressortent, on espère que cela va se poursuivre. La confiance joue beaucoup sur les matches et pour l'instant, on en a ». Lille est aujourd'hui 2^{ème} au classement de la Ligue 1.

✓ **Christophe Galtier, entraîneur de Lille, à propos de Nicolas Pépé :** « Il est bon car il est consciencieux et très professionnel. Il a des objectifs élevés et précis. Il peut les atteindre ».

Rapporté à l'entreprise : La confiance appelle la confiance. Elle est à travailler au quotidien car elle se vit dans l'instant présent. Christophe Galtier et Nicolas Pépé illustrent ce qu'une relation de confiance peut apporter à la cohésion d'une équipe.

✓ **Dimitri Payet, attaquant de Marseille :**



« Ce qui me dérange le plus c'est l'attitude, l'abnégation, l'intensité que l'on mettait la saison dernière et que l'on met peut-être un peu moins. On va laver le linge sale en famille parce que je pense qu'on a beaucoup de choses à se dire après un match comme ça ».

✓ **Luiz Gustavo, milieu de terrain de Marseille :**



« On va encore prendre des buts si l'on ne comprend pas que l'on doit faire plus collectivement sur le plan défensif. Hier il n'y a pas eu de défaillance individuelle en défense ».

Rapporté à l'entreprise : Une prise de conscience collective peut-être nécessaire pour retrouver sa dynamique de réussite. C'est pourquoi il est important de célébrer et modéliser ce qui a bien fonctionné pour mieux faire face aux difficultés.

✓ **Bruno Genesio, entraîneur de Lyon à propos de son attaquant Memphis Depay :**



« Il faut qu'il garde son talent et ses gestes de génie mais, pour moi, c'est une belle progression de le voir beaucoup plus tourné vers l'équipe ».

Rapporté à l'entreprise : Des félicitations et remerciements devant l'équipe alimentent l'estime de soi et la confiance. Ici Bruno Genesio complimente son joueur en pointant sa volonté d'apporter à l'équipe. Ainsi il se joue de la guerre des ego au profit d'une prise de conscience de la primauté du collectif sur les individualités.

✓ **Michel Der Zakarian, entraîneur de Montpellier depuis 2017, à propos de la victoire 3-0 de Montpellier à Nîmes :**



« La mayonnaise ne prend jamais de suite, il faut toujours un peu de temps. Là on voit que ça commence à bien se mettre en place ».

Rapporté à l'entreprise : Le temps du terrain de l'entreprise n'est pas toujours celui de ses actionnaires. Il faut savoir laisser du temps au temps pour atteindre des résultats durables. Repérer les premiers signaux faibles de performance incite à entrer dans le cercle vertueux de la réussite.

✓ **Pour le journaliste Johan Rigaud, après le match nul 1 -1 du match Rennes/Toulouse :**

« Les bretons (Rennes) se sont fait rejoindre alors qu'ils menaient en supériorité numérique. Leur force mentale de la saison passée a disparu. L'équipe de Rennes n'est qu'une équipe que sur le papier ».

Rapporté à l'entreprise : Il est nécessaire de faire mûrir les équipes. Au début, ce n'est qu'un agrégat d'individus qui s'en réfèrent au N+1, puis la notion de groupe intervient avec la notion de collaboration et enfin arrive l'équipe. Une équipe, c'est passer de la collaboration à la synergie. C'est quand le collectif prend le pas sur les individualités, quand chacun y trouve sa juste place.

En conclusion :

Les médias dans l'univers du Football prennent plusieurs rôles utiles rapportés au monde de l'entreprise au sens large : le consultant-expert et le coach d'équipes, mon métier.

« L'expert consultant » en entreprise, par leurs commentaires, statistiques et analyses.

« Le coach d'équipes », par l'interview de tous les protagonistes dans l'instant présent de la situation, permet une vision sous différents angles et une prise de hauteur.

Chacun peut intégrer à sa réflexion le point de vue des autres parties.

Ainsi, tout comme le coach, les médias participent à ouvrir le cadre de référence de chacun par une vision transverse : joueurs, entraîneur, vestiaire, direction, actionnaires.

Après cet article, peut-être que vous vous autoriserez à lire L'Equipe avec les lunettes de l'entreprise...

D'ailleurs, si ce journal se nomme « L'Equipe » et non « L'Ego » ... c'est peut-être le signe que la performance n'est pas une somme d'individualités mais la construction au quotidien d'un esprit, de valeurs opérantes qui font que l'on a envie de réussir tous ensemble.