

■ Opinion

La stratégie des arrêts, du sport à l'entreprise

► Sport, business et management sont implacablement liés.

► Dans cette trilogie de la performance, l'association des mots "sport-business" est devenue aussi inséparable que "show-business".

Sport et business nourrissent des rapports passionnels voire fusionnels. Et comme dans tous les rapports passionnels, ils se nourrissent autant qu'ils se pourrissent l'un et l'autre. Ils se nourrissent par le respect et l'intérêt commun: le partenariat, le sponsoring et l'organisation d'événements d'un côté, et l'image, les valeurs et l'audience de l'autre côté. Ils se pourrissent par l'excès et l'intérêt personnel: les jeux politiques, le lobbying et les paris d'un côté, et les salaires, la triche et le fanatisme de l'autre côté. Les dirigeants du business et du sport l'ont bien compris, les premiers en se désengageant du soutien des athlètes, clubs ou sports corrompus, et les seconds en faisant de la défense – ou du rétablissement? – de l'éthique sportive la priorité n°1 en matière de fair-play financier et lutte antifraude.

La vie du couple Sport-Business ne sera jamais un long fleuve tranquille car le "Business as Usual" est devenu "VUCA" (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). La gestion des hommes et des équipes doit intégrer ces paramètres de volatilité, incertitude et ambiguïté. Les entreprises autant que le sport doivent se mettre en adaptation permanente pour trouver un équilibre aléatoire dans un monde en perpétuel déséquilibre.

Ce qui nous amène bien naturellement au second binôme de la trilogie sport/business/management: le lien entre sport et management. Si certaines techniques de management utilisées en sport sont appliquées aujourd'hui en entreprise, ces deux mondes pourraient davantage s'inspirer l'un de l'autre. Depuis plusieurs années, le coaching des athlètes de haut niveau a anticipé et relevé le défi "VUCA". Le leadership est primordial pour gérer la sélection, la concurrence, les ego, la dynamique d'équipe, la pression, le stress... Il n'y a pas que les machines qui tombent en panne, il y a les hommes aussi! Et la bonne santé physique et mentale de l'athlète est une des clés de la performance.

De la même façon que la Formule 1 sert de laboratoire R&D en performance mécanique, le management des sportifs est certainement un des départements R&D les plus pointus en optimisation de la performance humaine. Le management des athlètes de haut niveau doit constamment gérer ces paramètres de complexité, incertitude et am-

bigüité: comment créer un esprit d'équipe parmi des individus en concurrence, comment stimuler l'engagement dans l'effort face à l'incertitude d'une sélection ou promotion, comment donner un cadre précis dans un environnement changeant, comment simplifier les messages à partir de

données de plus en plus nombreuses et complexes, etc.

L'autorité hiérarchique, le savoir et l'expertise ne sont définitivement plus suffisants pour impliquer les hommes, gérer les énergies dans la durée et transformer les ego en équipiers.

Dans bien des cas, la somme des dynamiques individuelles ne produit pas le mouvement attendu. Malgré l'implication et l'engagement de chacun, l'organisation est confrontée à l'inertie active: tout le monde bouge, tout le monde s'affaire, mais au final rien ne change! C'est le syndrome du hamster dans la roue, hyperactif mais tournant sur lui-même. Le défi est de créer une simultanéité de dynamiques individuelles qui favorise le changement. Dans les entreprises, je rencontre trop d'inertie active qui finit par décourager et épuiser les meilleurs "hamsters".

Le meilleur moyen de sortir de ce piège, c'est l'arrêt groupé et ponctuel. Même les compétitions automobiles les plus rapides en Formule 1 appliquent ce principe fondamental du "pit stop" (arrêt au stand) pour faire le plein de carburant, changer les pneus ou ajuster les réglages. C'est la distinction entre "aller vite" et "arriver tôt": l'impression

de vitesse n'est pas synonyme de gain de temps! Pour gagner du temps et arriver en tête, l'arrêt régulier et organisé s'impose.

Pit stop en F1 ou time-out en basket, le même principe est applicable à nos organisations: pour gagner, il faut savoir s'arrêter et progresser par arrêts interposés. En entreprise, les meilleurs pit stops s'appellent feedback, débriefing, évaluation, kick off ou formation. Arrêt=Progrès: les temps d'analyse et de débriefing font progresser les hommes et les équipes. Grisé par la vitesse et le succès, celui qui néglige ou brûle ces arrêts, se met inéluctablement en danger d'inertie active.

La vie des entreprises doit respecter les mêmes rythmes fondamentaux et organiser les arrêts réguliers qui permettent de se ressourcer, d'évaluer ou de débriefing. Faute de temps et de prise de recul, les entreprises reproduisent par facilité les schémas de réponse de leurs succès précédents. Elles s'enfoncent elles-mêmes dans le cercle vicieux de l'inertie active: tout le monde est hyperactif, tout le monde bouge, mais au final pour l'organisation, rien ne bouge! Elle reste statique dans sa dynamique interne.

Tout bouge de plus en plus autour de nous. Dans un environnement toujours plus complexe et sophistiqué, tout va de plus en plus vite, et devient chaque jour plus incertain et imprévisible. Suivre, c'est s'épuiser. Résister, c'est mourir. Entre la peste et le choléra, quelle mort choisir? Le management du sport a trouvé sa voie. Et vous?

Alain Goudsmet

Directeur du Mentally Fit Institute
(cabinet international)

Faculty et expert en dynamique humaine: Solvay Business School;

Ichec; Insead

Préparateur mental des Red Panthers

Chronique | Universités

Football business

► Le terrain de foot, business et sport pour tous. Questions d'argent ou d'éthique.

Au moment où la Coupe du monde démarre au Brésil, les instances du football sont au centre de nombreuses questions. Les médias bruissent de considérations en tous sens, selon qu'on se place du côté des supporters, des partenaires commerciaux, de la Fifa et de ses fédérations, des gouvernements ou du commun des mortels. Pierre Bourdieu écrivait, en 1994, que le sport est une pratique sociale à deux degrés. Il distinguait, dans le jeu sportif, *"l'athlète qui n'est que le sujet apparent d'un spectacle qui est produit en quelque sorte deux fois: une première fois par toute une série d'agents, athlètes, entraîneurs, médecins, organisateurs [...], metteurs en scène de tout le cérémonial, qui concourent au bon déroulement de la compétition sportive sur le stade; une seconde fois par tous ceux qui produisent la reproduction en images et en discours de ce spectacle, le plus souvent sous la pression de tout le système de contraintes que fait peser sur eux le réseau de relations objectives dans lequel ils sont insérés"*.

Quatre questions majeures méritent d'être soulevées au coup d'envoi de la Coupe du monde, en écho aux propos de Bourdieu. Elles touchent au sport professionnel comme produit économique, à la gouvernance du football au niveau international, aux relations entre la Coupe du monde et la politique et, restons chauvins, à notre équipe nationale.

1 Le football professionnel est une activité économique. S'il y a longtemps que l'on "achète" et "revend" des joueurs, si possible avec des plus-values qui devraient profiter aux joueurs, à leurs agents et à leurs clubs, un pas éthiquement inacceptable a été franchi depuis que des fonds d'investissement, qui appartiennent bien souvent à des sociétés opaques basées dans des paradis fiscaux, achètent des "parts" de joueurs. Que dire alors de ces fonds d'investissement de la péninsule Arabique qui investissent dans les plus grands clubs de football européens au

risque de les déstabiliser financièrement, le jour où ils jugeront que leurs objectifs de rentabilité auront été atteints ou que le produit n'est plus en phase avec leurs attentes, et qu'ils retireront leurs ressources pour les placer ailleurs? Le Paris Saint-Germain en 2^e division française ne serait alors pas une illusion, pas plus que la faillite de l'un ou l'autre grand club anglais ou espagnol.

2 La gouvernance du football au niveau international mérite notre attention, elle aussi. Le football se veut universel, mais les conditions de l'attribution de la Coupe du

monde 2022 au Qatar interpellent. L'introduction des règles de "fair-play financier" par l'UEFA, au contraire, vise à renforcer les obligations contractuelles des clubs, à limiter les dépenses en "achat" de joueurs et à imposer des règles fondamentales de bonne gestion financière. Une application complète de ces règles devrait limiter la mobilité des joueurs, augmenter la profitabilité des clubs et valoriser les différents championnats nationaux. Il est symptomatique de constater que les premiers clubs de renom sanctionnés dans ce cadre sont précisément le Paris Saint-Germain et Manchester City. Ce serait tout mérite pour Michel Platini, le président de l'UEFA, de maintenir la pression.

3 Mais Platini souffle le chaud et le froid. S'agissant des relations de la Coupe du monde avec la politique, ses déclarations malheureuses sur l'intérêt qu'il y aurait pour le peuple brésilien à mettre ses revendications en sourdine, le temps de profiter du merveilleux cadeau qu'est la Coupe du monde interpellent. Sommes-nous encore au temps où l'on amusait le bon peuple en lui donnant du pain et des jeux? Platini est en tout cas loin de l'appel de Stéphane Hessel et Edgar Morin, cofondateurs du Collectif Roosevelt, en 2012, pour *"une politique du vouloir-vivre et re-vivre, qui nous arrache à une apathie et à une résignation mortelles"*.

4 Ce billet ne serait pas complet sans évoquer les Diables rouges. Les supporters placent de grands espoirs dans notre équipe et elle est riche de talents et d'esprit collectif insufflé par un entraîneur charismatique. Mais le nombre de joueurs qui jouent dans des clubs belges est très réduit. C'est à l'étranger que nos meilleurs joueurs ont gagné en expérience. S'ils sont partis, c'est en raison des salaires, d'une fiscalité favorable et du niveau des grands championnats anglais, espagnols, allemands, ... On peut poser la question d'une fiscalité européenne du sport alors qu'un article du Traité européen de Lisbonne (2009) donne enfin une compétence sportive à la Commission.

"Le football se veut universel, mais les conditions de l'attribution de la Coupe du monde 2022 au Qatar interpellent."

Thierry Zintz

Professeur en management des organisations sportives,
Chaire Olympique Henri de Baillet Latour et Jacques Rogge
CRECIS - Center for Research in Entrepreneurial Change and

Innovative Strategies
Louvain School of Management Research Institute
Université catholique de Louvain