

Gestion d'entreprise et d'équipe – Expériences et enseignements issus du football



Bernhard Heusler

**Swiss Olympic Forum
8 mai 2019**

«Essence» du football: mettre la balle au fond des filets...

...par le savoir-faire, la chance et la malchance!
Mais quel est le rapport avec le
travail d'équipe et la gestion?

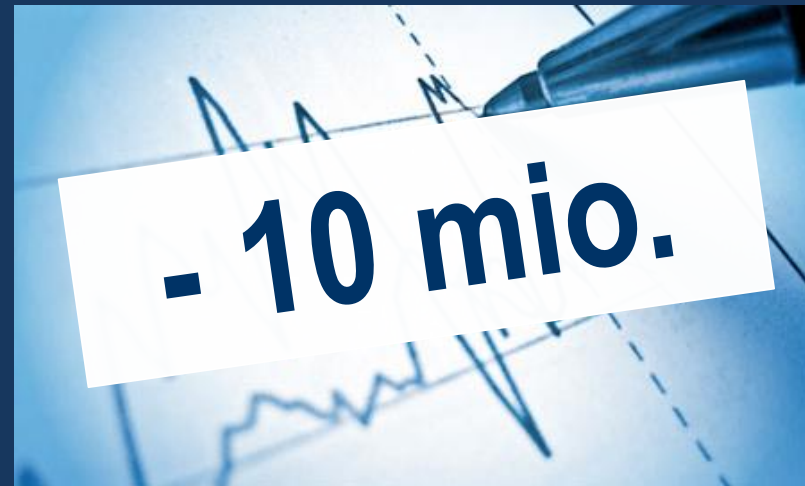
Diriger dans un monde du football en surchauffe



La gestion responsable commence par **soi-même**:

- Respect pour le jeu et les joueurs - les hommes
- Connaître et incarner le rôle de leader
- Association de rationalité et d'émotion

Les «crises» sont l'opportunité d'un nouveau départ - 2009



Vers une mission commune grâce à un changement culturel

- Compréhension commune du «**POURQUOI?**»
- **Gestion fondée sur l'équipe** au lieu d'un one man-show névrotique
- Charte du FCB → Attentes
- Les «footballers» sont attendus pour incarner la mission, l'image et la valeur économique du club

Des performances de haut niveau de l'équipe sont attendues par tous

Incarner la mission et renforcer l'équipe

L'«apprentissage» dans l'évolution de l'Homme

Un tour coopératif



Communauté de destins

- Objectif commun
- Rôles différents



Travailler en équipe concrétise le rêve

Quand le travail d'équipe saute aux yeux...

Diriger signifie décider et faire progresser



«Diriger signifie regarder vers l'avant, agir (de manière impopulaire), décider en cas d'incertitude, assumer les responsabilités et endurer les déceptions»

Le «Changement» dans les «bons moments»

Non

Non

Non

Non

Non

Non

Non

Non

Non

Non

Non

Non

Non

Non

Non

Non

«Mission accomplie» mais «perte de vision»?



«Mission accomplie» mais «perte de vision»?



Le «changement ultime» concerne la gestion



Dernier «jour de travail» - 2 juin 2017



Votre sourire, c'est votre logo
Votre personnalité, votre carte de visite
Votre marque déposée, c'est l'impression que
vous laissez



Vers de «nouveaux horizons» en équipe



Affaires

Sport

Culture



Affaires



Sport



Culture

**Gestion d'un club/d'une équipe et travail/jeu d'équipe
Football ou volleyball, pas de différence...**

Défi équipe «nationale»



- «Evaluation de la situation»**
- **s'appuyer sur des faits**
 - **prendre en compte les émotions**

Aide sportive → TEAM SUISSE

2018: 9.1 mio.

1 043 athlètes

20 000 sympathisants

www.aidesportive.ch

«Serre» et «champ de force»

- Assemblée générale hebdomadaire et parties prenantes

- Intérêts collectifs ↔ protection des acteurs concernés

- Forte dimension à la simplification

1%
«Base de spectateurs»:
200 personnes
6000 «sympathisants»
20 000 «followers»



Responsabilité publique - responsabilité de gestion

Gestion des «fans» comme mission de la direction

- Mission de gestion, c'est donc l'affaire du patron
- La disposition à la violence doit être reconnue par le club comme étant un fait
- Certains fans «ultras» ne se considèrent pas comme faisant partie du club
- L'Etat de droit s'applique pour et contre les fans
- Les fans sont des groupes d'individus, non pas une «foule»



Le dialogue comme moyen d'affirmation de la position et de l'autorité

Les «recettes miracles» politiques favorisent la radicalisation du mouvement ultra en Suisse

La gestion des hommes par le dialogue...

... peut permettre de révéler des intentions
«externes» et des émotions de la «clientèle»
au bon moment

«Divertissement» - Exigence vis-à-vis de la direction

- **Accompagnement médiatique** des «affaires courantes»
- «Scoops» et «clics»
- Les consultants sont des **stars... ou des ratés**
- **L'hystérie** comme état normal

Importance excessive du football
du fait de l'infantilisation de la
société



Football et médias - une symbiose psychotique

Football et politique – un mélange explosif

... une «calotte» devient une affaire d'Etat

Football et politique – un mélange explosif



Gestion et finances: exercice de funambule

- «Toutes les équipes performantes sont chères, mais toutes les équipes chères ne sont pas performantes»



- Sans risque, point de victoire

- **8 titres avec un «déficit structurel»**
- **grâce à l'équipe et aux joueurs**

L'euphorie de la victoire fait s'emballer la spirale du risque, qui met en danger l'existence de l'entreprise



Derrière un club, des femmes et des hommes



Une affaire de personnes



L'équipe haute performance moderne:

- Hétérogénéité
- Cultures multiples
- Individualité
- Loyauté relative



«Lieu de travail» des joueurs (coéquipiers)



Philosophie de gestion d'équipe et des joueurs

Motivation

personnelle

Confiance

Engagement

Courage

Créativité

Loyauté



Etat d'esprit

Rapidité

Investissement

Enseignement 1

Une gestion compétente sur le plan social nécessite:

Autorité

Respect

Empathie

Le support volontaire comme miroir

- Décider avec **sincérité** et **crédibilité**
- La diversité est une chance
- Le «**jeu collectif**» vaut également pour un cadre

Gestion dans l'intérêt de tous et dans le respect de chacun

**Les formateurs qui réussissent se nourrissent
des forces de l'équipe**

L'entraîneur : le cadre le plus important du club

Compétences-clés en tant que leader

- Sélection des joueurs
- Composition de l'équipe
- Développement des « skills »
- Direction d'une équipe de haut niveau

Contribution à la gestion du club

- Communication
- Stratégie
- Philosophie



Les gagnants se concentrent
sur la victoire
Les perdants se concentrent
sur les gagnants

Enseignement 2

La confiance fondamentale dans l'équipe est le socle de l'optimisation de la performance individuelle et collective

**Confiance (en soi) → disposition au risque pour
l'équipe**

Enseignement 3

**Les performances peuvent être planifiées
– pas les succès**

Tout bien faire...

... mais ne pas réussir

Rechercher le/les coupables
- perte de temps et d'énergie

...ne jamais cesser d'y croire

Pas de reproches !

Enseignement 4

**Encadrer, c'est bien plus que
«pousser» et motiver**

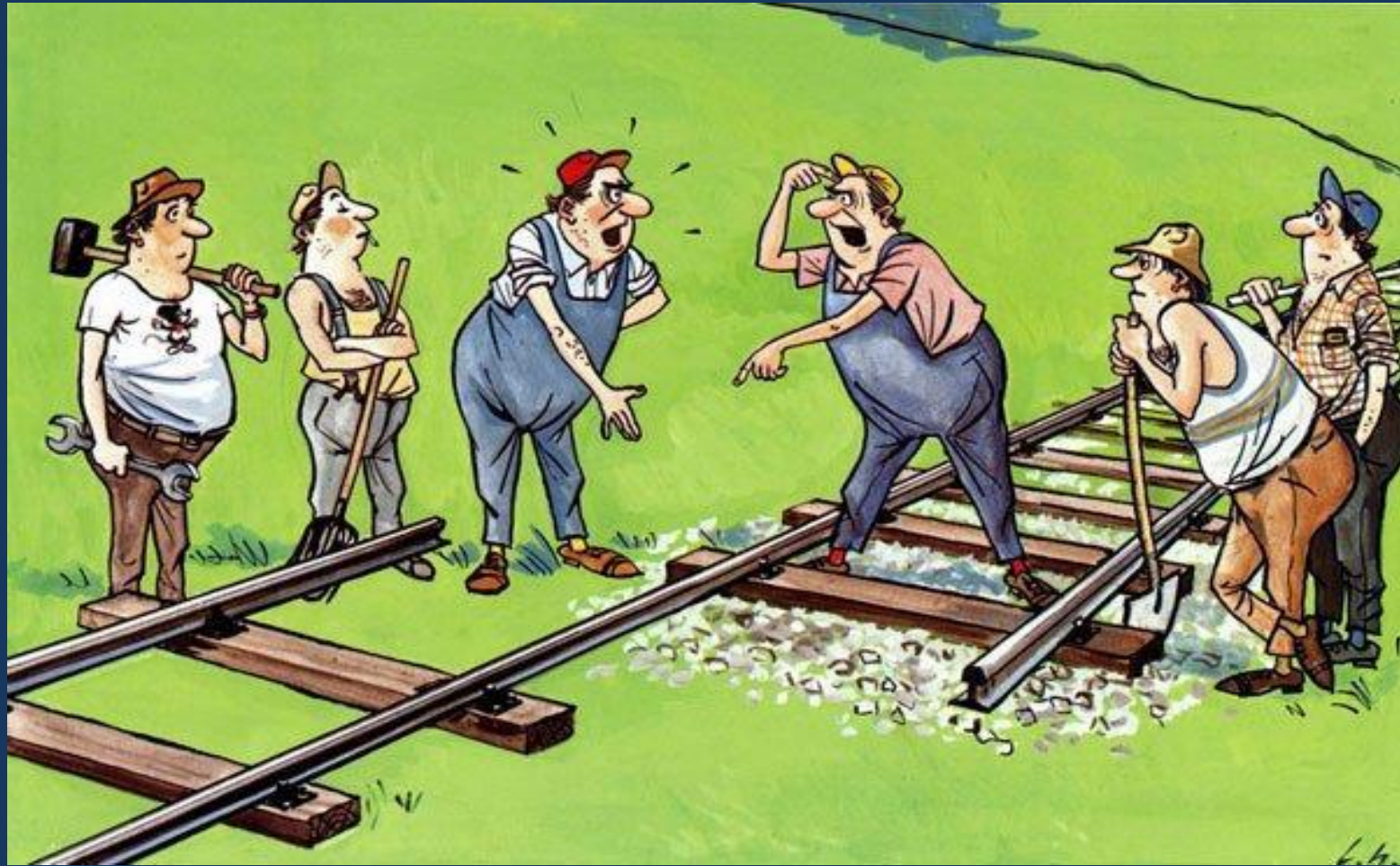
Enseignement 5

**Gérer avec continuité
et proximité
plutôt qu'avec
«la carotte et le bâton»**

Visite du «boss» dans les vestiaires, sans conception en matière de leadership

Enseignement 6

Coopération dans une équipe hautement performante:
les uns **aux côtés** des autres, **avec** les autres
et **pour** les autres



**Le football et le talent ne sont que des mots
L'état d'esprit de l'équipe détermine le succès**



**Un leadership fort articule la
coopération
pour faire fonctionner l'équipe**

**«Le travail d'équipe n'est pas un jeu,
mais un travail au service du collectif»**

Quand le travail d'équipe confine à la perfection

**1,92
seconde**

Enseignement 7

**Réussir en équipe
passe par s'attacher les services des bonnes
personnalités et
les intégrer**

Composition d'équipe avec les «bonnes personnes»

- **Volonté de travailler en équipe**
- **Capacité d'adaptation** et d'intégration
- **«Codécision de l'équipe»**

«recruter pour l'attitude, former pour les compétences»

Prendre le temps de recruter, mais vite écarter

L'intégration réussie d'un sportif dans une équipe

**11 années en Allemagne
13 titres nationaux
1 Champions League**

... ne dépend pas des cours de langue!

Le leadership, ce n'est pas

être le

**Merci pour
votre attention**

**c'est rendre chacun
meilleur**