

Le vendredi , c'est permis !
Réflexions sur le management

Arrête de nous crier dessus !

Parc OL, 43ème minute.

« Ça va mal, ça va très mal ! » se répète l'entraîneur en boucle depuis un bon moment. Depuis le début du match, l'équipe est largement dominée par l'équipe adverse et très logiquement, à la onzième minute, ses joueurs ont encaissé un premier but.

L'entraîneur sent la pression monter de minute en minute. Et la pression vient de partout : du public qui commence à siffler et à huer des slogans hostiles, du manager général assis quelques gradins plus haut, dont il ressent le regard emplis de désapprobation et de colère.

Face à tant de pression, il aimerait pouvoir crier, hurler.

Au rythme où vont les choses, cela devient une quasi-certitude : le match est perdu et l'objectif de qualification en Ligue des Champions, en bon français fixé par le président en début de saison ne sera pas atteint. Pire ! La probable relégation en ligue 2 et le risque de se voir remercier à la fin de la saison sont à chaque minute qui passe plus probables.

Parc OL, 48ème minute.

L'arbitre siffle enfin la fin de la première mi-temps. Les joueurs se dirigent lentement vers le vestiaire, tête baissée, accompagnés par les sifflets du public. Ils sont parfaitement conscients de leur contre-performance, des occasions manquées et des fautes techniques qui se sont enchaînées lors de cette première mi-temps. Ils savent que s'ils ne réagissent pas, c'est la défaite assurée dans moins d'une heure.

- Mais c'est pas possible ! Putain, bougez-vous ! On dirait les retraités de l'amicale ! Faites votre boulot, vous êtes payés pour ça, à la fin ! hurle l'entraîneur dans les vestiaires.

- On fait de notre mieux coach, mais ça ne passe pas, ose répliquer Alexandre, le capitaine de l'équipe.

- Eh bien, faites plus, beaucoup plus ! Vous savez ce qui nous pend au nez ? À ce rythme, le match est plié et adieu la qualification en Champions League en fin de saison ! Pire, si on continue la saison comme ça, c'est la relégation ! Je vous aurai prévenus ! Je vous l'ai dit et répété : marquez les joueurs adverses, surtout le numéro 6 ! Patrick, c'est surtout pour toi que je dis ça ! Tu lui laisses des espaces énormes et c'est à cause de conneries dans ce genre que l'on s'est pris un but à la con !

- Coach, arrête de nous crier dessus, ça sert à rien, murmure Patrick.

- Quoi ? Mais bien sûr que je vous engueule ! Qu'est-ce que tu crois ? Que je vais vous chanter une berceuse ? Que je vais vous dire merci les gars ? Je vous le redis encore une fois, ne leur laissez pas de champ ! C'est quand même pas compliqué ! Ça fait cinquante fois que je vous le répète ! Parfois, je me demande si vous n'êtes pas complètement idiots !

Tous les joueurs fixent leurs chaussures boueuses, comme hypnotisés par la marque en forme de virgule qui les décore.

- Il reste 45 minutes, plus les arrêts de jeu, s'époumone l'entraîneur. Vous allez me faire le plaisir de vous bouger sérieusement ! Je vous jure que si j'en vois un à la traîne, ça va chauffer pour son matricule ! Vous savez que ce match est absolument décisif ! Il faut impérativement le gagner ! Gagner, vous savez ce que ça veut dire, non ? Pour gagner, il faut marquer. Alors marquez, bordel ! C'est l'heure de retourner sur le terrain. Je compte sur vous, on ne peut pas perdre ! Dégagez !

Les joueurs se lèvent lourdement et prennent la direction de la pelouse, le regard vide et la trouille au ventre. Arrivé sur la pelouse, loin des oreilles de l'entraîneur, un joueur marmonne un : « Quel con cet entraîneur ! » qui reçoit en réponse quelques « Ouais » étouffés de ses co-équipiers.

L'entraîneur, revenu sur le banc de touche, se sent un peu mieux. Ses hurlements ont eu le mérite de le défouler, sa colère et la pression sont un peu retombées, pour le moment en tout cas. Il espère que cette explication virile aura remis un peu de plomb et de réalisme dans la tête de ses joueurs. « J'ai eu raison » pense-t-il, « ils avaient besoin d'être secoués un bon coup. Ça fait déjà un petit moment que je ne les sens plus très motivés et battants sur le terrain. Ce n'est pas possible, ils prétendent être des joueurs pros, des adultes, ce ne sont que des gamins ! Ils mériteraient un bon coup de pied au cul ! »

Un bon coup de pied au cul ? À des gamins ? Même si la France n'est pas la Suède, où porter la main sur un enfant est un délit pénal, est-ce vraiment une bonne idée ?

Parc OL, 94ème minute.

Le score est sans appel : 3 à 0 ! Avec, en plus, deux cartons jaunes et une expulsion ! La contre-performance s'est accentuée !

Pas réellement étonnant quand les joueurs vont « travailler » en pensant « Quel con ce chef ! ».

L'entraîneur est abattu. « Mais qu'est-ce qu'il faut que je fasse pour que mes joueurs soient performants ? » se demande-t-il. « J'ai fait tout ce que je pouvais : je leur ai donné l'enjeu du match, la technique et la méthode à mettre en œuvre. J'ai même réussi à obtenir des moyens supplémentaires : une séance de sophrologie et une mise au vert dans un lieu prestigieux. J'ai répété dix fois, cinquante fois, mes instructions mais ils ne font rien de ce que je leur demande ! ».

Dans son esprit, l'entraîneur commence à voir émerger l'idée que ses joueurs sont tout simplement mauvais.

Puis rapidement, il se ressaisit : « Patrick est un transfert de l'AS Saint-Étienne. Quand le manager général l'a engagé l'année dernière, il était considéré comme un des meilleurs espoirs de sa génération. Et notre goal a été formé au PSG. Plutôt une référence. Et ils ne sont pas les deux seuls dans l'équipe à avoir eu auparavant une expérience réussie dans les plus grands clubs européens. Ils étaient sollicités partout. Nous avons dû nous battre à coup de surenchères en millions d'euros pour nous attacher leur service ! Je ne peux pas dire qu'ils soient tous mauvais. Alors, serait-ce moi le nul ? »

Un profond sentiment de découragement envahit l'entraîneur en ce triste soir de défaite...

Prenons un peu de recul et tentons de décrypter la mécanique de cette histoire.

L'équipe et son entraîneur sont confrontés à une situation à fort enjeu. Un match déterminant pour le championnat. Cet enjeu crée dans leur esprit une très forte pression et donc un niveau de stress élevé.

Si un peu de pression et de stress sont positifs car ils nous permettent d'être plus actifs et concentrés, un excès de pression et de stress produit, lui, des effets indésirables : nous perdons nos capacités d'analyse et nos moyens, nous sommes tétanisés, inhibés, voire sujets à un réflexe inné de fuite.

De façon extrêmement primitive, notre cerveau est conditionné pour réagir de deux manières face au danger : danger modéré, notre cerveau nous prépare à l'action ; danger identifié comme très menaçant, notre cerveau nous prépare à la fuite. C'est le « Fight or Fly » ⁽¹⁾ !

Dans cette histoire, la non-atteinte de l'enjeu, plus le regard et les paroles négatives de l'entraîneur sont vécus comme des menaces graves, de vrais dangers. Les joueurs sont donc, bien malgré eux, inconsciemment en fuite. Sans que leur bonne volonté puisse être remise en cause !

Alors, comment faire retomber la pression ?

Certainement pas en cachant l'enjeu aux équipes. Il est important de savoir quel « match » on joue et les conséquences de la victoire ou de la défaite. Il ne faut donc pas éliminer la pression d'enjeu mais savoir la canaliser et l'utiliser pour qu'elle reste motrice et ne devienne pas inhibitrice.

Pour cela, le manager doit faire basculer de la pression d'enjeu vers le plaisir du jeu. Bien sûr, le « plaisir du jeu » ne veut pas dire « jouer » au sens de s'amuser, mais « jouer » au sens de mettre en œuvre les techniques et méthodes qui font réussir.

Recentrer les équipes sur les gestes qui font gagner, parler de la méthode, séquencer le temps sont les différentes actions qu'un manager doit savoir mettre en œuvre pour permettre aux équipes de réussir, même dans les moments à forts enjeux.

Et nous, comment réagissons-nous lorsque les résultats ne sont pas en ligne avec les objectifs, lorsque la pression sur le résultat augmente ?

Savons-nous, lorsque nous encadrons des managers, leur donner les moyens et les méthodes pour gérer la pression avec leur équipe plutôt que de la transmettre voire, pire, de l'accentuer ?

Et vous, qu'en pensez-vous ?
Bonnes réflexions !

⁽¹⁾ Se battre ou fuir...en s'envolant !