



Management et communication dans le sport, épisode #1

Publié le 4 mai 2018



Philippe Rodier | [+ Suivre](#)
Assistant Content Director (ESWC)
[16 articles](#)



3



0



2

Cause toujours... (extrait de L'entraîneur idéal, Hugo Sport)

« Bielsa et Guardiola ont comme une obsession physique pour le football, cette manière de t'attraper le bras, d'être très expressifs quand ils en parlent. Je crois que c'est d'ailleurs la seule méthode qui donne des résultats quand tu dois t'adresser à des joueurs qui tendent toujours à être indifférents. Le seul moyen d'attirer leur attention, de transmettre tes idées et d'obtenir des résultats, c'est d'être un véritable fanatique. »

Jorge Valdano

C'est une chose de bien connaître le football, mais c'en est une autre de pouvoir transmettre son savoir aux joueurs avec véhémence. Gérer les ego avec brio et développer une harmonie à l'intérieur de son équipe. Un entraîneur doit être capable de diriger, au sein de sa propre équipe, des joueurs appartenant à différentes générations, ayant des aspirations parfois divergentes sur la manière d'appréhender le respect des règles et des procédures, l'engagement professionnel, l'appartenance à un groupe. *« Quand j'ai commencé à entraîner, je me suis inscrit à un parcours universitaire pour prendre des cours de psychologie et de management, raconte Vincenzo Montella, entraîneur de l'AC Milan depuis juin 2016. Parce que se baser uniquement sur ce que je vois sur le terrain n'est pas suffisant. Chaque joueur a une culture et un caractère différents. C'est pour cela que j'observe beaucoup ce qui se passe dans les vestiaires et dans la vie. »* Le comportement d'un groupe peut aussi être dicté en partie par des réalités culturelles [1]. En conséquence, il ne suffit pas uniquement de regarder beaucoup de matchs

Messagerie





10

Essayez Premium
gratuitement

vous pour diriger un groupe. « La société est passée de la certitude développe Arsène Wenger. *Un entraîneur en 1960 disait “Les gars, et personne ne discutait. Aujourd’hui, il faut d’abord convaincre. La caractéristique du riche, c’est d’abord la nécessité de devoir le qu’il a un statut. Une façon de réfléchir. Les gens aujourd’hui sont donc une opinion. Et pensent que leur opinion est la bonne. Ils ne forcément la mienne, donc je dois les convaincre. »*

En 2010, Mourinho explique (afin d’obtenir au moins un point d’accord préféré) : « *Le joueur est désormais bien mieux instruit, plus intelligent. Il y a 40 ans, un entraîneur avec deux doigts d’intelligence et deux doigts de culture dominait intellectuellement et culturellement ses joueurs. Aujourd’hui, le joueur occupe une position totalement différente dans la société (il a également accès à la culture et au savoir, il peut comparer les méthodes de son entraîneur avec celles des autres plus facilement qu’auparavant). C’est pour ça que je crois qu’un entraîneur aujourd’hui doit être bien mieux préparé qu’avant. S’il ne connaît que le football, c’est un mauvais entraîneur. Il ne peut pas survivre.* » Par conséquent, les mots doivent vous venir instinctivement comme s’ils étaient prêts à l’emploi : il ne suffit pas de savoir additionner les arguments pour convaincre son interlocuteur. Le bon orateur doit savoir émouvoir, gérer la rythmique des mots et subjugué par son attitude générale. Savoir à quel moment placer ses arguments – au début et à la fin, pour les plus importants. Vous pouvez avoir les meilleures idées du monde, si vous ne parvenez pas à les faire connaître, vous n’irez nulle part.

Un entraîneur se doit donc d’être un bon pédagogue, en plus de posséder un sens accru de la communication. Didier Deschamps : « *L’écoute est très importante. Mais si je dis une phrase, sur 25 joueurs, il y en a 10 qui vont retenir un mot, 10 qui vont en retenir un autre. L’important, à mes yeux, c’est aussi de répéter en faisant attention à utiliser certains mots clés qui, eux, doivent rester constants.* » Transmettre, communiquer, tout en gardant en tête cette notion de persuasion et d’incitation à l’éveil. À l’école ou sur un terrain de football, les bases restent les mêmes : « *Les mots que tu choisis sont importants, la façon de les dire est également un aspect capital. Prenons le cas banal d’une phrase type : “Allez les gars, aujourd’hui, on y va !”. La conviction [2] qui va ressortir de ta voix et des gestes qui vont accompagner tes mots sera capitale. Le cœur du sujet, c’est la crédibilité. Et elle est remise en jeu tous les jours.* »

En 2003, la crédibilité de meneur d’hommes du sélectionneur tricolore sera mise à rude épreuve. Vaincu à l’aller par le Real Madrid (4-2), au Santiago Bernabéu, l’AS Monaco est contraint de créer l’exploit pour s’offrir son billet pour le carré final de la Ligue des champions. « *C’était une situation vraiment particulière, un contexte particulier. Tout le monde nous voyait éliminés. À ce moment-là, l’entraîneur a vraiment une influence dans le management en prévoyant ce qui peut se passer, les divers scénarios possibles. Il faut savoir ensuite le présenter du mieux possible aux joueurs. Le Real Madrid venait avec une armada de grands joueurs qui, inconsciemment ou consciemment, se sentaient déjà qualifiés. Il fallait donc jouer sur ce facteur. Forcément, ils n’étaient pas prêts à livrer une dure bataille. Tout dépendait de nous ensuite, de notre capacité à livrer bataille justement. Quand on n’est pas prêt mentalement avant une rencontre, il devient difficile de pouvoir i*

Messagerie

Essayez Premium
gratuitement

montrée principalement par l'un de ses joueurs dans la tête de son groupe, *« but, on est mort »*) et axe principalement son discours sur « la recherche première jusqu'à la dernière minute, parce qu'il *« fallait y croire jusqu'à la Real Madrid marquait »*. Tel le metteur en scène qui peaufinerait son œuvre, Deschamps évite ainsi à ses joueurs d'entamer la rencontre avec un but en tête. Un choix avisé puisque, dès la 35^e minute de jeu, c'est bien le but qui ouvre le score par l'intermédiaire de son attaquant Raúl. Est-ce que les joueurs de l'entraîneur monégasque ont permis d'éviter le doute après ce coup de maître de saint Didier résonnait-elle encore ? Difficile à dire. Il y a des choses qui se font en football et qui pourraient donner des airs de péplum à certaines rencontres.

le monde est en osmose, là tu deviens très utile au moment de la causerie, développe Frédéric Hantz, entraîneur de Montpellier. *Tu le ressens dans le regard des joueurs, dans leurs attitudes. Mais si t'essayes de faire passer un match qui n'est pas clé pour un match qui l'est, tu peux perdre ton groupe pour le reste de la saison. Et, à l'inverse, si tu manques la rencontre capitale, tu peux aussi perdre ton groupe. J'ai le souvenir d'avoir fait des causeries sur des matchs qui me semblaient hyper importants et les joueurs ne le voyaient pas ainsi et n'étaient pas réceptifs. C'est une frustration énorme, mais c'est une réalité.* » Pour Monaco, la frustration ne sera pas au rendez-vous. Après un doublé de Ludovic Giuly (45^e, 66^e) et un but de Fernando Morientes (48^e), l'ASM transforme finalement l'impossible en réalité en éliminant le Real Madrid. Et Deschamps renforce sa légende.

Effacer une image de la tête du public, ce fut l'une des principales tâches de Steve Jobs avec le lancement du *Mac*, en 1984. Son petit ordinateur personnel devait dire *Bonjour* à travers les mots d'une petite voix de cyborg, drôle et sympathique, afin de redorer la symbolique d'une avancée technologique assimilée jusqu'alors à un futur glauque et obscur. Dans le cas échéant, IBM *« régnerait pendant 50 ans comme un méchant dans Batman »*. Et ça, c'est une chose qui ne se peut pas. Vous imaginez le Joker remporter la partie, vous ?

« Tu veux passer le reste de ta vie à vendre de l'eau sucrée ou tu veux changer le monde à mes côtés ? »

Steve Jobs s'adressant à John Sculley

Avant d'être un manager tyrannique, capable d'agir sans le moindre état d'âme face aux collaborateurs qui ne répondaient pas à ses attentes, Steve Jobs cherchait principalement à fédérer ses équipes autour d'un destin commun. Des gens motivés par une mission qui les dépasse à titre individuel donneront bien plus qu'un groupe d'individus à la poursuite d'une prospérité individuelle. En 2008, il raconte dans les colonnes de *Fortunes* : *« Lorsque j'embauche quelqu'un pour un poste vraiment important, la compétence est le premier critère. Il faut qu'il soit vraiment bon. Mais, pour moi, la vraie question, c'est de savoir s'il va tomber amoureux d'Apple. Parce que s'il tombe amoureux d'Apple, le reste se met en place tout seul. »* Quelle est la mission la plus importante d'un leader, si ce n'est de savoir transmettre une vision commune à ses équipes ?

Messagerie



Essayez Premium
gratuitement

lancement du Macintosh. Deux jours avant son lancement officiel, il y a eu un spot publicitaire (nommé « 1984 », en référence au roman de George Orwell) pour le Super Bowl avec un objectif bien précis. Jobs veut partir en guerre contre le marché laissé au hasard. D'après son propre aveu, *« dans le fond, Macintosh est une petite boîte de Cupertino, en Californie, qui s'en prenait au mastodonte qui disait : "Une minute, vous vous trompez. Ce n'est pas comme ça que les choses deviennent les ordinateurs. Ce n'est pas ce que nous voulons laisser. Vous avez tort et on va vous montrer comment il faut faire. Voilà comment on fait le Macintosh et c'est vraiment beaucoup mieux. Ça va vous mettre à l'épreuve, vous finirez par faire pareil" »*. Se constituer une adversité est la première étape de l'héroïsme. Jobs l'avait très bien compris. Pour devenir grand, il faut d'abord commencer par croire à un idéal et faire preuve de convictions. Ancien responsable marketing d'Apple, Guy Kawasaki développe : *« Les membres du département Macintosh avaient un rêve commun, celui de transformer le monde en fournissant des ordinateurs à davantage de gens afin qu'ils puissent accroître leur créativité et enrichir leur vie. Nous étions tous persuadés que nous allions changer la face du monde avec notre petit ordinateur. »* Avant d'être un entraîneur, vous devez représenter le point de départ vers l'activation d'un sentiment d'appartenance commune. Jobs à nouveau : *« L'une des choses que j'ai faites lorsque je suis revenu chez Apple, il y a dix ans, a été de donner à Stanford tous les papiers et toutes les vieilles machines que nous avions entreposés. J'ai nettoyé les toiles d'araignées. Le message était : "Arrêtons de regarder en arrière. L'important, c'est ce qui va se passer demain". »* Et d'un 4-4-2 en losange, Apple passa en 4-3-3.

Pour Jobs, l'idée était très simple : l'esthétisme de ses produits était le point crucial pour assurer le développement d'Apple. Une recherche perpétuelle d'innovation afin de rendre toujours plus ludiques les nouveaux jouets de la firme à la pomme. Ce qu'il résumera (en 1999) par cette déclaration qui nous rappellerait aisément ces entraîneurs soucieux de la qualité du jeu produite par leurs équipes [3] : *« Je ne raisonne pas en termes de parts de marché, je réfléchis à la façon dont nous pouvons construire le meilleur ordinateur du monde et, si on peut le faire, je pense que nos parts de marché augmenteront. »* Chez Jobs, il y avait bien du Cruyff ou du Guardiola, un mélange entre fantaisie et recherche du « beau » à travers ses produits : *« J'ai découvert que les meilleures entreprises sont attentives à l'esthétique. Elles prennent du temps pour concevoir leurs cartes électroniques, faire en sorte que les choses soient bien proportionnées et j'ai l'impression que c'est tout bénéfique pour elles. Je veux dire que, au-delà de l'intérêt fonctionnel, l'esthétique dit quelque chose de la façon dont ces entreprises se perçoivent, de leur sens de la discipline dans l'ingénierie, de la façon dont elles sont gérées, des choses comme ça. »* Un idéal de production auquel le Californien ajoutait une communication directe, acide et provocante, à l'image d'un certain José Mourinho : *« Mon boulot n'est pas d'être gentil avec les gens. Mon boulot, c'est de les rendre meilleurs. »* Difficile de faire plus clair.

« Celui qui contrôle les médias contrôle les esprits. »

Jim Morrison

Messagerie



Déjà, en 1981, à l'annonce de la sortie officielle de l'IBM PC, Jobs s'est salué avec ironie l'arrivée de son nouveau concurrent sur le marché et a écrit sur la page dans le *Wall Street Journal*. Des premiers mots lourds de sens par « *Bienvenue IBM, sérieusement* ». Ou quand David prévient Goliath une personne : « *La tactique de Jobs est avisée, écrit Daniel Ichbiah, auteur de quatre vies. Il martèle le message comme quoi Apple a été le premier ordinateur personnel. Et en souhaitant la bienvenue à IBM, Apple seigneurs et laisse entendre que l'entreprise californienne n'a pas de l'informatique.* »

Comme Mourinho se joue des médias pour allumer des contre-feux, Jobs savait à merveille comment stimuler les foules pour mieux manipuler les esprits. Prendre le contrôle de l'émotion (le *pathos*) tout en jouant de sa crédibilité d'orateur des temps modernes. Nous étions des brebis égarées, son éloquence était une solution miracle à tous nos problèmes. Là où la plupart des capitaines d'entreprise emploient souvent des mots pointus, vagues ou confus, Jobs adoptait un langage très simple lors de ses représentations – précis et directs –, toujours autour d'un même axe, celui de « *contribuer à rendre le monde meilleur* ». Au bon prophète les bons mots. Pour faciliter la mémorisation de ses fidèles, Jobs créait également pour chaque nouveau produit une description tapageuse qui tenait en une phrase. Pour la présentation du célèbre MacBook Air, il s'agira d'évoquer « *le portable le plus fin au monde* ». Des phrases courtes, simples, mais fortes, pour captiver son auditoire. Et des chiffres aussi, comme Arsène Wenger les utiliserait « *parce qu'ils donneront plus de crédit à votre message, vos joueurs vous croiront beaucoup plus si vous dites : "Regardez, cette équipe concède 70 % de ses buts depuis le flanc gauche"* ».

Diffuser un message avec efficacité est un art. Steve s'entraînait pendant des heures avec une équipe de communicants et d'attachés de presse sans jamais perdre la spontanéité qui faisait sa force. Même s'il avait une montagne de nouveautés à présenter, Jobs savait que le public ne pouvait mémoriser que peu de choses dans un espace-temps limité. En conséquence, il utilisait la *règle de trois* afin de condenser ses propos, en y ajoutant magie et féerie. Une première petite histoire, puis une autre et enfin la dernière valse après avoir déversé multiples métaphores et anecdotes personnelles. Une dose d'humour en plus pour rythmer sa parade nuptiale. La qualité est toujours plus importante que la quantité.

Plus qu'un inventeur chevronné, Jobs était davantage un showman passionné par la mise en scène et l'aspect théâtral qu'il pouvait donner à chacune de ses apparitions. Ainsi, il multipliait les allers-retours sur scène, occupait l'espace et l'esprit avec sa dialectique et ses mouvements, toujours vêtu de la même façon afin d'illustrer la simplicité de ses produits. Un jogging pour Marcelo Bielsa, un t-shirt et un blue-jean pour l'homme à la pomme. Toutes ses présentations comprenaient un passage que les neuroscientifiques qualifient d'*événement chargé émotionnellement*, à savoir l'équivalent d'un post-it mental qui prévient le cerveau de faire acte d'une mémorisation (le fameux « *Peur, bah vous allez perdre, les gars !* » d'Aimé Jacquet, en 1998). Dans cette idée, en 2007, lors de la *Macworld*, Jobs rend son discours interactif et stimule son public en faisant monter le suspense dans une atmosphère théâtrale, projecteurs braqués sur lui : « *Aujourd'hui, nous allons vous présenter trois produits révolutionnaires. Le premier est un iPod à écran large avec commandes tactiles. Le deuxième est un téléphone mo*

Essayez Premium
gratuitement

« Ça, au téléphone, un état de communication sur Internet... et vous voyez où je veux en venir ? En fait, il ne s'agit pas de trois ans seul ! » L'effet de surprise est une réussite totale.

La passion et l'émotion sont des ingrédients capitaux dans l'art de la communication. Mourinho ne présentait pas seulement des produits. Il parvenait à leur adapter un langage simple et efficace, un blockbuster. Cette leçon sera parfaitement retenue par notre ami José Mourinho, maître des méthodes de management de Microsoft et d'Apple. « *The King of the Jungle* » de l'entraîneur Obi Mikel. « *Tout ce que je fais et ce que je dis relève du mind game* », dit-il, l'entraîneur de Manchester United. *La seule chose qui ne tienne pas compte, ce sont les résultats.* » Difficile de faire plus diabolique. « *Avant les matchs, c'est comme au théâtre, un jeu psychologique*, raconte Zlatan Ibrahimović. *Il peut vous montrer des vidéos où vous avez été nul et vous dire que vous étiez minable, que ce gars-là ne peut pas être vous, mais plutôt un de vos frères. Il ajoute : "Je veux vous voir sortir comme des lions affamés, comme des guerriers. Lors du premier assaut, vous serez comme ça (il tape son poing dans sa main ouverte). Lors du deuxième..." Et là, il envoie un coup de pompe dans le tableau noir qui gicle à l'autre bout de la pièce. Vous sentez alors l'adrénaline monter en vous. Et vous vous transformez en fauve.* » Avec Mourinho, le combat débute bien avant l'entrée sur la pelouse.

En 2004, à Chelsea, le pyromane prend l'allumette en main dès sa première conférence de presse : « *Je vous en prie, ne prenez pas cela pour de l'arrogance, mais je suis champion d'Europe, je ne sors pas de nulle part. Je pense que je suis un type spécial.* » Ainsi, Mourinho marquait déjà les esprits en devenant un homme énigmatique auprès de son groupe. Par la suite, Frank Lampard reconnaîtra avoir été impressionné par cette sortie médiatique. Surprendre pour mieux charmer, voilà l'un des premiers préceptes mourinhniens. Quelques années plus tard, sir Alex Ferguson expliquera à son tour : « *Je me rappelle sa première conférence de presse avec Chelsea lorsqu'il s'était présenté comme le Special One. Je m'étais dit : "Ce type a vraiment des couilles !"* » Un procédé de séduction également employé lors de son arrivée à l'Inter Milan : Mourinho s'amuse à faire le pitre pour sa première conférence de presse et utilise un dialecte local, le lombard, afin de démontrer qu'il maîtrise déjà parfaitement son nouveau terrain de jeu. Amusés, les journalistes présents n'en croient pas leurs yeux. Mourinho ne laisse jamais rien au hasard et prend toujours les devants avant d'arriver dans un club pour prendre pleinement possession de celui-ci. « *Notre premier contact, c'était le jour de sa signature à l'Inter*, raconte Javier Zanetti, qui a côtoyé le Portugais durant son passage en Italie (entre 2008 et 2010). *Il m'a appelé au téléphone. Ça m'a beaucoup surpris parce qu'il m'a dit : "Je viens de signer avec l'Inter. Je serai ton prochain entraîneur."* Il parlait déjà l'italien. *Cela démontre toute son intelligence.* »

Dans cette même idée de séduction, dès sa prise de fonction en Italie (2013-2016), Rudi Garcia a tout mis en œuvre afin de se mettre directement dans la poche Francesco Totti, *Il Capitano*, véritable emblème de l'AS Roma. Mieux, le natif de Nemours s'efforce de séduire ses nouveaux supporters avec un discours invectif à l'encontre des quelques contestataires de la politique de son président, James J. Pallotta, entrepreneur américain également président de la Raptor Capital Management : « *Ceux qui critiquent le club et les joueurs ne peuvent pas être des tifosi de la Roma. Quand on aime son équipe, on cherche à l'encourager. Au pire, ce sont des tifosi de la Lazio (club*

Messagerie



Essayez Premium
gratuitement

avec lui. Les plus belles conquêtes sont celles des cœurs et des ambitions n'a pas de prix : « Quand ils l'ont choisi, j'ai eu peur que ce soit encore "pari". Ils allaient chercher un entraîneur en France, à Lille, alors j'ai eu besoin d'une valeur sûre. Un Italien, un expert. Mais, quand Garcia est arrivé, ça a eu un impact extraordinaire. Quelqu'un qui ne mâche pas ses mots, qui a vu le monde. Tout le monde sait comment il pense, du plus vieux jusqu'au plus jeune. Quand il parle, c'est clair, net et précis. Il ne fait pas de différence entre les gens de la même façon avec tout le monde (peu importe l'âge ou le statut du joueur). »

autobiographie *Tous les chemins mènent à Rome* (Hugo Sport, 2014)

romain raconte : « Assez tôt, je me suis intéressé au parcours des entraîneurs, à leur stratégie, à leur management, à leurs principes, à leurs idées. À tout ce qu'ils exprimaient au sujet du football et de leur métier. Je dévorais tous les entretiens des entraîneurs de renom publiés par L'Équipe et France Football, puis je les découpais pour les classer. Je les ai archivés, au point de les ressortir de temps en temps pour les consulter à nouveau. Lire et relire. Apprendre et comprendre. S'informer et s'imprégner. »

Le 21 octobre 2016, Garcia tenait sa première conférence de presse en tant que nouvel entraîneur de l'Olympique de Marseille. Une petite boutade lui permettra d'entamer son aventure dans la cité phocéenne avec l'image d'un homme conquérant : « *J'ai pris une photo dans les bureaux du centre d'entraînement avec écrit "On craint dégun", alors oui, on craint dégun !* » Traduction du patois local : « *On ne craint personne* ».

L'entraîneur se nourrit de son environnement pour développer le sentiment d'appartenance à un destin commun. En un instant, Rudi est devenu l'un des leurs. Un voyageur à la parole prophétique et au management décrit comme « *direct* » et « *autoritaire* » par ses nouveaux fidèles. Quatre jours plus tard, le technicien de 53 ans ne manquera pas de reprendre de volée un historique du club, en la personne de Basile Boli : « *Basile croit peut-être aux miracles* (référence à une éventuelle qualification pour la Ligue des champions en fin de saison). *L'objectif, ce n'est évidemment pas la Ligue des champions. Il faudrait déjà qu'on ait une communication régulée ; celle-ci ne me semble pas l'être. Basile je l'adore : il a permis à l'OM de remporter cette compétition. Mais, honnêtement, la Ligue des champions, ce n'est pas pour nous cette année, il ne faut pas leurrer les gens.* »

L'entraîneur peut devenir un marchand de rêves, certainement pas un illusionniste. Et pour mobiliser sur la durée, il vaut mieux cibler des objectifs à court terme. En 2009, ancien joueur de Chelsea (2003-2008), Claude Makelele éclaire sur la méthode Mourinho : « *Il focalise ses joueurs sur le court terme. Chaque lundi, il nous explique qu'on doit gagner les deux ou trois matchs qui viennent car ce sont les plus importants de la saison. Du coup, nous donnons le maximum... Sans nous rendre compte qu'ils ne sont ni plus ni moins importants que les autres. C'est ainsi qu'il nous fait enchaîner des mini-Championnats de deux ou trois matchs et ça marche très bien !* » Avant la rencontre de Championnat face à Lille (victoire 2-0 des joueurs de Rudi Garcia), les Marseillais avaient pu découvrir le chiffre 6 (en référence à leur position au classement en cas de succès face aux Dogues) placardé dans tous les recoins du centre d'entraînement Robert Louis-Dreyfus. La « *gagne* », c'est comme la vague... Il s'agit d'un état d'esprit. Ensuite, tout est dans *Point Break*.

Messagerie



« *Si, un jour, ma vie est adaptée au cinéma, George Clooney jouerait mon rôle. Ma femme pense que ce serait le meilleur scénario.* »

José Mourinho

Au-delà de sa mission d'entraîneur, José Mourinho est le maître des mots. Derrière de ses sorties se cache un objectif bien précis. Son but : manipuler les médias et dominer ses sujets. En 2010, avant de retrouver le FC Barcelone avec Luis Van Gaal en finale de la Ligue des champions, le *Special One* décide d'activer la névrose d'un club n'ayant qu'une idée en tête : devenir unique en remportant deux fois de suite le trophée successivement. En conférence de presse, le Portugais met l'accent sur la notion du « rêve catalan, de l'obsession catalane », souligne le lieu de la finale (à Bernabéu, chez l'ennemi intime blaugrana, le Real Madrid) et métamorphose son équipe en un véritable bataillon : « *Gagner la Ligue des champions à Bernabéu, pour le Barça, ce n'est pas un rêve, c'est une obsession. Le rêve a quelque chose à voir avec la fierté d'arriver jusqu'à la finale. Mais, pour Barcelone, ce n'est pas cela qui les motive, mais plutôt leur anti-madridisme.* »

À l'image de Steve Jobs transformant IBM en force obscure, Mourinho fait ainsi passer les Barcelonais pour de dangereux psychotiques. Plus qu'une simple rencontre de football, ce sera désormais un affrontement entre le Bien et le Mal : « *Il y a plus de 40 ans que l'Inter ne gagne pas la Ligue des champions. Mais, pour nous, ce n'est pas une obsession, c'est un rêve. La seule chose qui compte pour nous, c'est de réaliser le rêve de l'Inter Milan. J'ai déjà gagné la Ligue des champions une fois, j'aimerais le refaire. Et puis, cette génération ne l'a jamais gagnée, c'est un rêve pour tout le monde.* » La fée Mourinho est en marche. Les Nerazzurri éliminent finalement Barcelone, réduit à 10 contre 11 pendant plus d'une heure. Il y avait eu le miracle de Stamford Bridge, en 2009, marqué par le but d'Iniesta à la 93e minute. Désormais, il y a le miracle du Camp Nou. Mourinho ajoute une véritable dimension historique à cette rencontre. Dans un monde d'image et de communication, la place du Malin occupe nécessairement une place de choix. Le *Special One* l'a très bien compris : « *Le challenge Mourinho, c'était le challenge de l'intelligence, de la confiance en soi*, détaille sir Alex Ferguson. *Il m'a fallu relever ce défi. Ce type est intelligent. À chaque fois qu'il s'exprime dans les médias, il galvanise son équipe. Il a un effet terrible sur ses joueurs.* » Mourinho ne s'adresse pas uniquement aux journalistes en conférence de presse : il fait passer des messages à son équipe, aux autres managers, aux arbitres, à ses supporters, aux joueurs adverses... Peut-être même au jardinier du club, qui sait ?

Une saison plus tard, ce sera au tour de Guardiola de rendre la pareille à son némésis. Le cadre est similaire à cet Inter-Barça : demi-finale de Ligue des champions. Le Portugais entraîne désormais le Real Madrid. La rivalité entre deux écoles de pensée atteint son apogée. Face caméra, Pep amorce le show : « *José, ici, tu es le putain de chef, le putain de patron, le plus intelligent du monde ! Où est ta caméra, que je lui parle, que tu m'entendes mieux ? Celle-là ? Toutes ? OK. C'est vrai, ici, il y a, pour te servir, la Central lechera* (presse madrilène). *Barcelone n'est rien qu'une pet*



10

Essayez Premium
gratuitement

jeu. En répondant à l'homme de la sorte, Guardiola expliquait combien il était prêt à se battre pour eux, avec eux et contre n'importe quel adversaire. *Un leader a besoin d'être écouté et le meilleur moyen d'y parvenir est de parler à son langage.* explique Marcelo Bielsa. Habituellement, Guardiola ne répondait pas à cette prise de risque calculée annonçant un message clair à ses joueurs : *allons imposer nos règles du jeu et faire taire pour de bon Mourin* aussi indirecte de leur dire : *« Je me suis bien mouillé. À vous de jouer »*. Après cette conférence, de retour à l'hôtel, avant de livrer bataille, Guardiola parle par son groupe. À la salle de presse, les joutes verbales – au terrain, la victoire de Barcelone éliminera le Real Madrid et remportera la Ligue des champions à Manchester United. Une année de rêve pour les Catalans.

« Mind game ? S'il vous plaît, nous parlons de football... »

Frank Rijkaard

« Je ne banalise jamais un discours face à mes joueurs. Toute prise de parole face au groupe est importante et je prépare donc mes causeries, tout en laissant libre cours à mon imagination. »

Rudi Garcia

Cinq ou six minutes. Sept, huit, peut-être un peu plus. Mais on ne s'éternise jamais durant une causerie [5]. Les instants qui précèdent une rencontre sont déterminants. Et ici, une nouvelle fois, il n'y a aucune règle précise pour subjuguier ses joueurs. Il faut savoir s'adapter aux circonstances de l'événement et faire en sorte d'appréhender au mieux possible les besoins de son groupe. Tout est une question de contexte : *« Parfois, il faut savoir jouer sur le facteur émotionnel, précise Deschamps [6] [7]. Dans d'autres cas, il faudra plutôt dédramatiser les événements. »* Ainsi, avant la finale de la Coupe du monde 2010, entre l'Espagne et les Pays-Bas, Vicente del Bosque avait opté pour la seconde solution développée par l'actuel sélectionneur tricolore. Un discours simple, mobilisateur et sans forme d'hystérie : *« N'attendez pas de moi un discours patriotique ou défensif comme si nous étions des soldats venus défendre je ne sais quoi. On va aborder cette finale comme ce que nous sommes : des romantiques du football. On va jouer le meilleur match qu'un footballeur puisse disputer dans une carrière, une finale de Coupe du monde. Je n'ai pas dit : "Nos familles et toute l'Espagne nous regardent" ou des choses comme ça. Si j'avais fait cela, on aurait basculé dans la dramaturgie. Je ne voulais pas plomber l'ambiance. Jouer une finale de Coupe du monde, c'est une fête. Rien de plus. »* Une bonne préparation ne nécessite pas toujours un long monologue [8] [9] où l'entraîneur endosserait le rôle d'un chef de guerre. Thierry Henry développe : *« La plus belle chose que j'ai entendue d'un coach, c'est le discours de Pep Guardiola avant la finale de la Ligue des champions en 2009, à Rome. Il a dit : "Les gars, tout ce que je veux, c'est qu'à la fin du match, on me dise que le Barça a joué au*

Messagerie



son match. C'est tout. Simple et sincère.

Le football requiert parfois un peu plus de subtilité [10] et moins d'espérance. *« fait de notre adversaire la meilleure équipe du monde, le doute perdure dans le groupe »,* précise Hervé Renard. *« Il faut donc être très succinct, dire ce qui est important, mais sans trop en faire. J'utilise un appui vidéo, que ça aide, mais cela ne dure jamais trop longtemps. »* Ensuite, il faut garder en tête de ne pas motiver une équipe tout au long de la saison et qu'un climat serein se développe et de développer de l'assurance chez ses joueurs. Après tout, le lapin blanc n'est pas toujours du chapeau. *« Tu n'inventes pas une causerie cinquante fois de suite, tu te couvres de ridicule auprès de tes joueurs »,* explique Jocelyn Gourvennec, entraîneur des Girondins de Bordeaux. *« Il faut réussir à se renouveler, mais sans faire n'importe quoi. »* Difficile d'imaginer un entraîneur tenir un discours épique chaque jour de match, la répétition quotidienne diminuant la quantité d'émotion et de vie qu'on met dans un rôle (le rapport à l'événement évoluant en permanence). Le traditionnel « dernier match de la saison » qu'« il faut absolument gagner » ne se multiplie pas à souhait.

Le 17 octobre 2014, Liverpool se déplace sur la pelouse de Tottenham pour le compte de la 9e journée de *Premier League*, premier match de Jürgen Klopp à la tête des *Reds* depuis son départ du Borussia Dortmund. L'Allemand va directement imprégner sa patte grâce à un discours fédérateur : *« Je me souviens de la réunion d'équipe avant de partir pour le stade ce jour-là »,* raconte Adam Lallana, milieu offensif du club des bords de la Mersey. *« On a écouté le manager et j'étais tellement grisé par ce qu'il avait dit – l'atmosphère, l'émotion, les sentiments – que j'en suis ressorti en voulant que le match démarre tout de suite. »* Comme l'expliquait Mark Twain, auteur des *Aventures de Tom Sawyer* (1876) et référence Bielsista : *« Le mot juste est un agent très puissant. Lorsqu'on trouve un de ces mots qui conviennent parfaitement, l'effet produit est tant physique que mental et incroyablement rapide. »* Lallana toujours : *« Klopp est vraiment exceptionnel à écouter. Il a quelque chose de spontané. On ne peut pas l'imaginer assis dans un bureau à préparer une causerie. Il prend les choses comme elles viennent et c'est très sincère. À 100 %. La manière dont il se décrit comme "normal" est vraie. Il n'y a pas d'ego, mais une abondance de charisme et une aura. »*

Pour Diderot (1713-1784), le grand comédien est celui qui parviendra à jouer avec sa tête et non avec son cœur ; autrement dit, en imitant des émotions, mais sans réellement les ressentir. Jouer sans éprouver et mettre en application le « jouer d'intelligence » qui se caractérise par la capacité de l'acteur à intérioriser son personnage tout en conservant une certaine forme de distance avec celui-ci (car il n'est qu'une représentation du rôle qu'il interprète, et non le personnage en question). Une thèse très largement controversée dès lors qu'elle ferait en conséquence passer les comédiens à la sensibilité plus prononcée pour des acteurs au talent plus limité, représentants du « jouer d'âme » qui consiste à ressentir les émotions que l'on joue (« *se jouer soi-même* », écrivait Diderot). « *Simplement*, explique Alfred Binet, psychologue français (1857-1911), auteur de *Réflexions sur le Paradoxe de Diderot* (1896), *les jours où l'émotion est absente, on n'atteint pas la puissance désirée, on joue avec son talent, c'est-à-dire avec son raisonnement et son métier* ». En 1897, Binet tire la conclusion qu'un acteur vit l'alternance entre des moments de possession et des moments de distanciation avec son personnage. Une certaine forme de dédoublement de la personnalité.



10

Essayez Premium
gratuitement

des émotions et à percevoir l'état psychologique de ses joueurs est primordiale pour parvenir à un degré de crédibilité important (savoir comment utiliser son intuition à bon escient et maîtriser la manière dont on prononce les mots, ses mouvements, la manière de marcher et de tenir la tête, de gesticuler ou non avec les bras), puisque c'est le processus intuitif qui va directement piocher dans des souvenirs du passé pour aider à choisir les options les plus avantageuses pour répondre à une équation donnée. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'on retrouvera parfois des similarités de langage ou d'expressions corporelles d'un entraîneur à l'autre ou tout simplement d'un homme à l'autre. Ces voyageurs se sont inspirés de leur pairs – inconsciemment ou consciemment –, jusqu'à reproduire une musicalité des mots similaire. Dans cette optique, le théâtre, le cinéma ou encore le stand-up représentent des opportunités crédibles pour travailler sa rhétorique et élargir sa petite palette intérieure. Du grand comédien, Diderot disait qu'il observait attentivement la *nature* et la *vie* (les « phénomènes ») et qu'il y trouvait les éléments nécessaires pour représenter ses personnages sur scène. « *Quand on fait attention aux gens dans différents endroits, on nourrit son esprit. Les entraîneurs travaillent les émotions, mais pour ça, vous devez vous-même être entraîné* », nous expliquait déjà Sampaoli précédemment. Nourrir son esprit, ou mieux observer pour s'imprégner et ressentir, repérer des tics de langage intéressants, apprendre à gérer les silences et jouer avec les mots, leur sonorité et le rythme qu'ils peuvent donner à une phrase. Finalement, la seule vérité notable est qu'un excès d'émotion pourrait effectivement devenir gênant et paralysant dans certaines situations.

S'il n'est pas un « *professionnel de la profession* », comme dirait Godard, Mourinho revendique d'ailleurs sans détour son statut d'« Al Pacino » de la profession : « *Les joueurs aiment sentir que je joue le match avec eux.* » Alors, José se transforme en acteur, prêt à entrer sur la pelouse, il se joue des apparences, quand ses joueurs sont au combat, il enfle son survêtement favori ou son anorak polaire, comme pour communiquer dans l'effort avec son groupe. Pour le plus grand des acteurs, rien n'est laissé au hasard : « *Parfois, je me mets en colère parce que je suis en colère ; d'autres fois, je me mets en colère parce que je veux avoir l'air d'être en colère.* » Voici le propre de l'*intelligence émotionnelle*, savoir retranscrire des émotions qu'on ne ressent pas réellement afin de choquer, provoquer et stimuler. À cet instant, Diderot dirait que Mourinho ne joue plus avec son *cœur*, mais avec sa *tête*. En fonction des besoins de son équipe, Mourinho peut donner l'impression d'être en colère, alors qu'en réalité il est très calme à l'intérieur.

Si l'on accepte l'idée que l'entraîneur est parfois un acteur, ou du moins un interprète (« *une personne qui fait connaître le sens mystique ou allégorique des choses* »), la pire des situations pour notre voyageur en quête d'idéal serait de se perdre à travers la tentation de vouloir rejoindre un « genre » qui n'est pas le sien. Nous ne sommes p

Messagerie



10

Essayez Premium
gratuitement

à siffler un costume trop grand ou tout simplement inapproprié à sa place en essayant de récupérer son groupe après la défaite en match d'ouverture du monde (face au Sénégal, 1-0), Roger Lemerre décide de brusquer ses joueurs par un monologue – qui nous rappellerait aisément son prédécesseur, Aimé Jacquet – et donne l'impression d'avoir répété son texte pendant des heures : « *un maillot, je t'ai donné un numéro, à toi de l'honorer !* ». Entre la répétition et surcharge émotionnelle, les anciens leaders du groupe France (Blanc, Deschamps) sont plus là pour assurer le relais du message délivré par le sélectionneur. Les Bleus seront finalement éliminés de la compétition [11] avec un seul point. Un mélange entre comédie dramatique et film de science-fiction.

Quand Joachim Löw décide de remplacer son attaquant Miroslav Klose par Mario Götze en finale de la Coupe du monde, le sélectionneur allemand opte pour un choix de mots qui pourrait élever le football au rang de mythologie : « *Montre au monde entier que tu es meilleur que Messi, que tu peux faire la décision dans ce match !* ».

Dans la seconde partie de la prolongation, c'est bien le meneur du Bayern Munich qui donnera la victoire à l'Allemagne (1-0), synonyme de quatrième étoile sur le maillot pour la Mannschaft. Quelle part de responsabilité peut-on accorder aux mots de Joachim Löw ? 10 % ? 15 % ? Existe-t-elle vraiment ? On ne le saura jamais. Et c'est ce qui fait toute la beauté de ces petites histoires de *coaching*. Mené 2-0 avant de revenir au score face à la Juventus Turin, Guardiola avait décidé de sortir son plus beau phrasé [12] pour motiver ses joueurs avant d'entamer la prolongation : « *Si vous perdez, je vous coupe les couilles !* ». Forcément, ça motive !

L'usage de la vidéo peut également représenter un levier de motivation potentiel pour l'entraîneur et son staff. Avant de retrouver le Paris Saint-Germain (16e journée du Championnat de France), l'entraîneur d'Angers, Stéphane Moulin, avait ainsi montré à ses joueurs « *un montage vidéo de 6 minutes sur les exploits français dans le sport* » pour leur transmettre l'idée que « *tout est possible* » avec une bonne dose de volonté et d'abnégation. Verdict : après 9 succès consécutifs, les Parisiens subissent un coup d'arrêt (0-0) et le SCO conserve sa place sur le podium. Un beau montage, de belles images, une musique entraînante (Ludovico Einaudi, Thomas Bergersen, Zack Hemsey, Harry Gregson-Williams, Hans Zimmer, Alexandre Desplat) : l'effet produit apportera toujours une saveur particulière à l'événement qui suit.

Pour galvaniser leur groupe, certains techniciens s'inspirent également du cinéma. Carlo Ancelotti explique que, avant la finale de la Ligue des champions 2003 face à la Juventus Turin, le monologue d'Al Pacino dans *L'Enfer du dimanche* lui a permis d'élaborer sa causerie d'avant-match. De son côté, Pep Guardiola avait eu recours à un montage [13] mettant en scène ses joueurs sur *Gladiator*, de Ridley Scott, pour jouer sur le facteur émotionnel de son groupe en faisant bien attention à mettre en valeur chacun de ses joueurs à travers ces quelques minutes. « *Nous sommes un* », concluait la vidéo réalisée par un ami journaliste du Catalan, durant laquelle Andrés Iniesta, Xavi, Messi

Messagerie



de l'entraîneur.

Mythique entraîneur de Liverpool, Bill Shankly le clamait haut et fort : *n'est pas une question de vie ou de mort. C'est bien plus important*. La légende, certains joueurs auraient même pleuré et crié à l'issue de ce match de s'imposer le lendemain face à Manchester United (2-0) en finale de la Coupe de France. Un axe de travail également adopté par Rudi Garcia à l'époque de la LOSC : *« Une somme d'individualités dans une arène qui doivent sauver leur peau, ça nous parle forcément. D'autres fois, comme lors de la Coupe de France 2011, je leur ai plutôt diffusé des images de joie et même de leurs enfants. »* Durant cette rencontre, au bout du suspense (89e minute), Ludovic Obraniak surprend finalement le gardien du PSG, Grégory Coupet. Et le LOSC remporte la 6e Coupe de France de son histoire. La première depuis 1955.

Philippe Rodier

[1] Voir, Vahid Halilhodžić : *« La discipline japonaise, c'est le Boléro de Ravel ! »* (sofoot.com) et Bruno Bini sur la différence de mentalité entre la France et la Chine (16 février 2016, <http://www.olympiennesetmarseillaises.fr/entretien-exclusif-avec-bruno-bini-1ere-partie/>). La mixité est une force qu'il faut savoir apprivoiser. *« Une chose trop oubliée, dit le renard, qui signifie créer des liens »*.

[2] Qu'est-ce qui est le plus important dans la célèbre phrase *« My name is Bond, James Bond »*, les mots employés ou la façon de les prononcer ?

[3] Robert X. Cringely, ancien employé d'Apple, résume : *« Avec Bill (Gates), c'est toujours une question d'argent. Avec Steve, ce n'est jamais une question d'argent. »* La créativité et l'esthétisme primaient sur tout le reste pour Jobs. Même sur les relations sociales...

[4] Définition du *mind game* entre Mourinho et Wenger par Schopenhauer : *« Si l'on s'aperçoit que l'adversaire est supérieur et que l'on ne va pas gagner, il faut tenir des propos désobligeants, blessants et grossiers. Être désobligeant, cela consiste à quitter l'objet de la querelle (puisqu'on a perdu la partie) pour passer à l'adversaire, et à l'attaquer d'une manière ou d'une autre dans ce qu'il est (un « voyeur » ou un « loser »). Mais quand on passe aux attaques personnelles, on délaisse complètement l'objet et on dirige ses attaques sur la personne de l'adversaire. On devient donc vexant, méchant, blessant, grossier »* (*L'art d'avoir toujours raison*, 1831).

[5] La création de *« la passion et de l'émotion »* peut aussi passer par une bonne causerie, même si, bien évidemment, celle-ci ne peut pas tout changer le jour du match et transformer une équipe moyenne en cadors. Des causeries de Bielsa, Payet raconte : *« Ses paroles étaient fortes, mais il y avait une telle sérénité, un tel calme qui se dégageait de ses discours... En sortant d'une causerie d'avant-match, une fois, j'ai regardé Steve Mandanda et je lui ai dit : "Là, je peux mourir pour lui !". Il arrivait à nous motiver, c'était un truc de ouf. Ses mots pouvaient nous emmener très loin, vraiment. »*



10

Essayez Premium
gratuitement

moment important » durant lequel « l'entraîneur (de son groupe) a un instant durant lequel le Basque se limite à une durée de 5 à 6 minutes par groupe et lui donner des clés avant la rencontre. Autant sur le plan tactique

[7] Généralement, « DD » laisse 1 ou 2 minutes de repos à ses joueurs souffler avant de prendre la parole face à son groupe. Même son de cloche

[8] Souvenez-vous de la leçon de Steve Jobs – des mots simples, un langage parfois provocant : « *À la fin du match, la Coupe d'Europe sera à disposition. Si on perd, vous n'aurez pas le droit d'y toucher et dites-vous bien que vous n'avez probablement jamais l'occasion de la revoir d'aussi près. Alors, vous avez plutôt intérêt à vous défoncer* » (sir Alex Ferguson, avant la finale de la Ligue des champions face au Bayern Munich, en 1999). « *La vie, ce n'est pas que des bisous* », rajouterait Bruno Cheyrou.

[9] En bon *gentleman*, Mourinho sait laisser son quart d'heure de gloire à la groupie du pianiste : « *Je n'ai pas parlé avant la rencontre (avec Chelsea face à Manchester City, 24e journée de Premier League). C'est Billy, le masseur, qui a parlé aux joueurs. Il criait tellement en écossais "Grrr, grrr, grrr !" que je n'ai même pas compris ce qu'il disait... Je suis sérieux ! Les joueurs applaudissaient. C'était la causerie de Billy et il a été fantastique. Je n'ai pas compris ce qu'il disait, mais je voyais que les joueurs comprenaient !* ».

[10] Dans certaines situations, accordez-vous le luxe de devenir Léonidas Ier face à Xerxès : « *Spartiates ! Ce soir, nous dînons aux enfers !* ». Effet garanti. Attention tout de même... « *La faiblesse de la force est de ne croire qu'à la force* » (Paul Valéry). Une bonne causerie est avant tout en raccord avec sa personnalité.

[11] Bien évidemment, le naufrage des Bleus durant cette compétition ne peut pas être attribué à cette causerie et le climat délétère qui pesait au-dessus du groupe France ne pouvait qu'accentuer sa course effrénée vers cet échec (voir, *Équipe de France : Sheraton 2002, la partie immergée de l'iceberg*, par Axel Borg, beIN Sports). Qu'il soit à la tête d'un club ou d'une sélection, l'entraîneur est parfois le bouc émissaire d'une situation dont les responsabilités sont collectives.

[12] Une question demeure : Guardiola aurait-il employé les mêmes mots face à la douceur catalane des Iniesta, Xavi et autres Lionel Messi ?

[13] En 2013, avant de retrouver le FC Barcelone en quart de finale retour de la Ligue des champions, Ancelotti avait également utilisé un « appui vidéo » durant sa causerie d'avant-match. « *Le coach nous a dit : "J'ai quelque chose à vous montrer"*, explique Clément Chantôme, ancien joueur du PSG (2006-2013, puis 2014-2015). *Il avait préparé une vidéo avec des images de chaque joueur pendant la saison. C'était très fort. Il a voulu nous surprendre et jouer sur l'affectif. Il n'a pas dit un mot. Cette vidéo, c'était sa façon de nous dire que chacun était capable d'élever très haut son niveau de jeu. À la fin, il n'a pas fait de grand discours. Il nous a juste dit qu'il croyait en nous. C'est une des causeries qui m'ont le plus marqué.* »

Messagerie

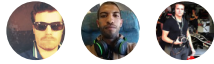


10



Essayez Premium gratuitement

3 j'aime



0 commentaire



Ajouter un commentaire...



Philippe Rodier
Assistant Content Director (ESWC)

+ Suivre

Plus de Philippe Rodier [Voir les 16 articles](#)



Management et communication dans le sport : Ferguson, les clefs de la...

Philippe Rodier sur LinkedIn



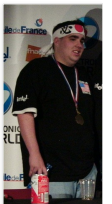
Management et communication dans le sport : Mourinho, Lampard,...

Philippe Rodier sur LinkedIn



Management et communication dans le sport : Bielsa, Mourinho,...

Philippe Rodier sur LinkedIn



Le jour o légende

Philippe R



- pos
- ives de la communauté
- tions générales et lentialité
- er un feedback

Des questions ?
Consultez notre assistance clientèle.

Gérer votre compte et votre confidentialité.
Accédez à vos préférences.

Choisir une langue

Français (Français)