

## La méthode DOMENECH :

### Bâtir la moins bonne des équipes et non pas l'équipe des moins bons

Gerard FOURNIER (CPIM)

J'ai retrouvé un article écrit en 1999 par Yves Rehby (CFPIM, CIRM) intitulé « La méthode JACQUET : Bâtir la meilleure des équipes au lieu de l'équipe des meilleurs ». Son article faisait la corrélation entre la gestion d'une équipe sportive et celle d'une équipe projet. Il faisait ressortir tout ce qu'avait mis en place Aimé JACQUET et qui permettait de gérer au mieux l'équipe.

Beaucoup d'ouvrages ont été écrits sur le sujet en nous expliquant ce qu'il faut ou ce qu'il ne faut pas faire. Je me suis basé sur le même type d'approche qu'Yves Rehby avec ce qui est arrivé au mondial de football 2010 pour l'équipe de France. « La méthode DOMENECH : Bâtir la moins bonne des équipes et non pas l'équipe des moins bons »



Raymond Domenech avait choisi de bons joueurs (tous jouaient dans de grands clubs Européens), mais n'a pas su former une équipe.

J'ai repris 10 points importants pour la réussite mais qui ont fait défaut dans ce cas.

1. Avoir le soutien de la direction
2. Donner une vision collective à l'équipe
3. Définir les rôles de chacun
4. Faire travailler au service de l'équipe
5. Motiver, mobiliser les hommes
6. Souder l'équipe
7. Gérer les conflits
8. Désigner un leader
9. Communiquer avec l'extérieur
10. Protéger son équipe

#### Avoir le soutien de la direction

Dès le départ, (durant la phase de qualification), le soutien de sa direction (la fédération) n'existait pas vraiment. Une partie voulait son remplacement et certains voulaient le garder « faute de mieux ». Mais le pire c'est que quelque mois avant la phase finale, on avait annoncé que sa mission allait se terminer et on avait déjà annoncé son successeur que l'on encensait comme bien meilleur. Il est difficile dans ce cas de mener à bien son travail. Un responsable d'équipe doit toujours être soutenu jusqu'à la fin de son projet. Si on pense qu'il ne fera pas l'affaire, il est préférable de le remplacer au plus tôt afin de ne pas amener l'équipe à l'échec.

### Donner une vision collective à l'équipe

Un responsable d'équipe doit expliquer l'objectif et le chemin pour arriver à cet objectif. Autant en 2006, Raymond DOMECH répétait sans cesse que son objectif était la finale, en 2010, il n'a jamais vraiment parlé d'objectif. De même le style de jeu, la composition précise de l'équipe n'ont jamais été défini. Les joueurs n'ont jamais su quel jeu pratiquer. Un responsable d'équipe doit fixer un objectif précis, et surtout expliquer clairement comment il pense atteindre cet objectif.

### Définir les rôles de chacun

Les joueurs sélectionnés ne savaient pas toujours à quel poste ils allaient jouer et surtout ce qu'on attendait d'eux. Pour certains, cela a été de la frustration, car ils étaient complètement perdus sur le terrain. Ces erreurs se sont retrouvées dans la mauvaise cohésion sur le terrain. Le responsable doit toujours expliquer le rôle de chacun. S'il vient à changer certaines personnes, il doit leur expliquer pourquoi et quel sera leur nouveau rôle précisément. Dans le cas contraire, il y a incompréhension et frustration.

### Faire travailler au service de l'équipe

Il est très vite ressorti que certains joueurs n'acceptaient pas le poste prévu par le sélectionneur alors qu'ils en avaient les capacités (Franck Ribéry, Nicolas Anelka). Ils voulaient imposer leur volonté et ne voulaient pas se mettre au service de l'équipe. Le rôle du responsable est de faire que tous travaillent au service de l'équipe et non pas de manière individuelle et surtout pour son ego.

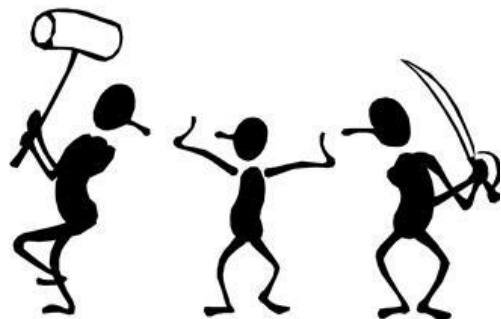
### Motiver, mobiliser les hommes

Le cas typique a été celui de Thierry Henry. La qualification de l'équipe de France s'est faite grâce à sa main ! Effectivement, il y avait faute, mais l'arbitre a validé le but. Personne, de l'entraîneur aux membres de la fédération

n'a défendu Thierry Henry dans les mois qui ont suivi devant le déferlement de critiques. Cette solitude devant les critiques a pesé lourd dans la démotivation du joueur. Lui qui aurait pu jouer le rôle 'd'expert', s'est plutôt renfermé sur lui-même. Un responsable d'équipe doit toujours motiver son équipe. S'il sent une certaine lassitude, il doit remobiliser ses troupes.

### Souder l'équipe

Durant le stage et la compétition, il en est ressorti que l'équipe n'était pas soudée. Des clans se sont formés et certains joueurs ont été rejetés (Yoann Gourcuff). Ces rivalités ont sûrement puisé de l'énergie sur les joueurs et ont posé des problèmes de communication. Lors de la sélection, Raymond Domenech n'avait pas voulu sélectionner Samir Nassri et Karim Benzema car il pensait qu'il formait un clan. Mais il ne s'est pas rendu compte (ou n'a pas voulu), que d'autres clans s'étaient formés. Un responsable doit tout faire pour que l'ensemble des personnes soit intégré au groupe et empêcher, par le dialogue et les explications, la formation de ces clans qui dans tous les cas, ne travailleront plus au service de l'équipe, mais pour prendre le leadership.



### Gérer les conflits

C'est sûrement sur ce point que nous nous souviendrons de Raymond Domenech. Nous ne serons jamais ce qui s'est vraiment passé dans les vestiaires mais la gestion du clash a été très mauvaise. C'est suite à ce problème (courant dans les vestiaires), que nous avons assisté à la première grève de footballeurs. Une mise au point en interne (d'abord avec le joueur puis avec l'équipe et ce en en tenant informé la fédération), aurait sûrement permis de crever l'abcès et d'éviter tout ce qui en a découlé. Les journalistes de « L'équipe » n'attendaient qu'une petite étincelle pour pouvoir déclencher un énorme incendie ! Les problèmes entre hommes, qui arrivent obligatoirement durant un projet, doivent être réglés en interne et ce le plus rapidement possible. Ceci évite une tension qui monte, et surtout que des bruits (vrais ou faux), soient dispersés à l'extérieur.

### Désigner un leader

Dans une équipe de football, le sélectionneur doit toujours avoir un capitaine en qui il a confiance et qui soit le relais avec l'équipe. En 1998, Aimé Jacquet avait Didier Deschamps. Il a été nommé capitaine longtemps avant la coupe du monde. Il était préparé pour ce poste. Raymond Domenech a changé de capitaine lors de tous les matches préparatoires à la coupe du monde. Patrick Evra n'a été nommé qu'au dernier moment. Il n'était sans doute pas prêt à gérer ce type de responsabilités. Il est toujours très important d'avoir un relais au sein d'une équipe. Mais il faut donner confiance à la personne et ne pas la lâcher dans les moments difficiles. Elle est la meilleure passerelle entre le responsable et les équipiers de base car elle est en permanence avec eux.

### Communiquer avec l'extérieur

Raymond Domenech a toujours communiqué de façon très spéciale avec les médias. Lors de ses interviews et conférences de presse, il

manipulait toujours l'ironie. Ce qui l'a amené à se mettre à dos l'opinion publique et par ricochet éloigner l'équipe de son public. Il a même atteint un sommet lorsqu'il a refusé de serrer la main de l'entraîneur de l'équipe adverse et cela devant des millions de téléspectateurs. Un responsable doit régulièrement communiquer avec l'extérieur afin de réexpliquer son objectif, son planning, valoriser son équipe. Il ne doit pas enfermer son équipe dans une bulle et la couper du reste de l'entreprise. Il ne doit surtout pas se mettre à dos les personnes extérieures.

### Protéger son équipe

Pour un sélectionneur de football c'est sûrement un des points les plus délicats. Les journalistes sont à l'affût de tout ce qui sort de l'équipe et si nécessaire, ils en inventent pour faire marcher leur business. Dans une entreprise, une équipe intègre souvent des jeunes qui peuvent être fragile et peuvent être facilement déroutés par des attaques venant d'autres services ou de personnes n'ayant pas été intégrées dans l'équipe. Le responsable a un rôle très important pour cette protection en communiquant avec l'extérieur et en motivant et valorisant son personnel.



## Conclusions

Je pense que nous pourrions encore relever beaucoup d'erreurs faites par le sélectionneur de l'équipe de France, erreurs qui ne doivent pas être faites dans la gestion d'une équipe en entreprise. Equipe sportives et équipes en entreprise ont de grandes similitudes.

Raymond Domenech a eu aussi surement comme grande difficulté de gestion, le fait que les membres de son équipe avaient des salaires bien supérieur au sien (la prime pour la coupe du monde était un tout petit bonus pour leur revenu annuel), et que tous sont sous l'influence de 'gourous' (agents et amis) qui ne les incitent pas à faire travailler au service de l'équipe. Je pense que nous retrouvons moins ces deux problèmes en entreprise.