

Entraîner une équipe sportive, manager une équipe en entreprise. Mêmes méthodes ?

La presse et la littérature spécialisées, aussi bien en sport qu'en management, font les louanges de méthodes s'inspirant les unes des autres.

- Le sport a intégré les entreprises sur la question du bien-être (santé, relationnel), en montrant ce qu'il avait à apporter au titre d'une ergonomie au travail, gestion du stress, focalisation de l'attention sur un objectif...

- Les entreprises ont intégré des méthodes qu'elles disent reprendre du monde sportif (coaching ou accompagnement, valorisation, outils de communication, positionnement individuel...)

Qu'est ce qui peut, à partir des croyances initiales, se transférer d'un domaine à l'autre en matière de conduite des groupes, sans tomber pour autant dans les recettes ?

Quels besoins ?

Ceux des sportifs

Besoin/Public	Enfant	Adolescent	Adulte	Senior	Handicapé	Femme
Physiques	Force posturale et vitesse	Endurance et force posturale	Travail de toutes les qualités	Endurance de force et équilibre	Compensations de faiblesses et déséquilibres	Travail de toutes les qualités et renforcement du périnée
Psychologiques et sociaux	Situations psychomotrices et ludiques variées	Situations socialisantes incluant partage de responsabilité	Activités divertissantes et épanouissantes	Activités socialisantes et composantes mémorielles	Rôle social et estime de soi. Activités intégratrices	Parité et activités intégratrices

- **Ceux des salariés et bénévoles**

Besoin/Public	Salariés et bénévoles
Physiques	Adapter des postures ergonomiques au travail (même les travaux intellectuels et administratifs sont ciblés). Etre capable de se positionner dans un plan de carrière où l'usure du corps est compensée par une culture du corps efficace.
Psychologiques et sociaux	Lutter activement contre le stress au travail par une politique de gestion de ressources humaines participative où la communication a sa place, et les responsabilités se partagent. Sentir que l'on fait partie d'un groupe. Ce sentiment d'appartenance à une collectivité liée par un but supra ordonné permet pour chacun l'exercice de la valorisation, de l'implication dans le projet collectif, et le développement de l'estime de soi.

Quelles méthodes ?

Le sport propose deux types d'approches :

une approche développementale ou au service du public, dont les besoins imposent d'eux même tel ou tel type d'intervention pédagogique en vue de les satisfaire

une approche environnementaliste ou au service de la discipline sportive, dont la logique interne impose tel ou tel passage obligé en matière d'acquisition de savoirs et compétences (technique, tactique...).

Si ces méthodes se mélangent par nécessité, il est néanmoins admis par la communauté éducative que l'approche développementale est celle qui répond le plus aux besoins des apprenants / pratiquants. S'adapter pédagogiquement aux phases de développement et de la vie du sportif est en effet la clef du bien être en matière de sport.

Le monde de l'entreprise a opéré un transfert (au moins depuis les années 80) du courant dit « normatif » vers le courant dit « humaniste ». On considère en effet aujourd'hui massivement que la dimension humaine prime sur la production proprement dite. Cela ne signifie pas pour autant que le service rendu ou la production s'efface au profit de celui qui les produit. Mais on semble avoir compris que pour produire, il faut s'appuyer sur l'humain, et que celui dont on prend en considération les besoins est plus en capacité à investir dans le travail, que celui dont on bafoue le droit à les satisfaire.

On voit donc aisément les points de convergence entre entraîner des sportifs et animer des équipes au travail.

Gestion d'un groupe



Il s'agit d'impliquer chacun dans un projet commun à travers une **approche développementale** en matière de pédagogie sportive, et le plus souvent possible à travers un mode de leadership de type **social ou intégrateur**, sans dogmatisme, et en cherchant toujours à s'adapter et à répondre aux besoins émergents.

Sur ce point, les méthodes de management de Claude Onesta, manager et sélectionneur de l'équipe de France de Hand Ball, pourraient constituer une sorte de référence ou au moins un exemple de quelque chose qui fonctionne. Ce coach considère en effet qu'il est nécessaire de réussir une alchimie faite de responsabilisation collective et d'empathie à l'égard de chacun. Sur cette base de responsabilisation collective il reste nécessaire de gérer les égos sans pour autant perdre son autorité.

Etre entraîneur pour Claude Onesta, « c'est être un leader dans son fonctionnement, quelqu'un dans l'anticipation, capable de trouver des solutions là où d'autres vont juste tenter d'appliquer de solutions déjà connues... En anticipant à l'avance les grains de sable qui pourraient bloquer la machine ».

Conclusion

Cela fait maintenant plusieurs décennies que des sportifs proposent au monde de l'entreprise de se former à une certaine vision de la conduite d'objectifs ou de la conduite de groupes : Edgard Grosiron intervient en entreprise, Alex. Ferguson enseigne ses méthodes de gestion à Harvard, des navigateurs et des entraîneurs de renom publient des articles dans des revues et livres de management.

Finalement gérer des sportifs et gérer des équipes en entreprise comportent de nombreuses similitudes. Les préconisations Vineet Nayar, manager en entreprise, ne s'appliquent t'elles pas parfaitement au management d'une équipe de sportifs ?

Le changement est à embrasser, non à repousser (en sport / en entreprise)

Il faut investir (sur l'éducation sportive / sur la production).

Augmenter les ressources des acteurs eux-mêmes (salariés, par les salaires / sportifs, par l'accompagnement, le soutien, le bénévolat, l'encadrement).

Inverser la pyramide de décision (partir des besoins des sportifs et des salariés).

Donner la parole (faire sien le projet de club ou d'entreprise).

Jérôme FRIGOUT, intervenant management UPEC