



# Réunion de l'ANDRH Midi-Pyrénées

**Parallèle entre management sportif de haut niveau et management en entreprise**

**Le Mardi 13 Octobre 2015**

**Toulouse Business School – Amphitheatre Bosco**

**Invité : M. NOVES Guy**



**Compte rendu rédigé par les étudiants du Master 2 de Gestion des Ressources Humaines**

Angélique MEILLEURAT : [angelique.meilleurat@iae-toulouse.fr](mailto:angelique.meilleurat@iae-toulouse.fr)

Hélène PARISOT : [helene.parisot@iae-toulouse.fr](mailto:helene.parisot@iae-toulouse.fr)

Emmanuel PAYET : [emmanuel.payet@iae-toulouse.fr](mailto:emmanuel.payet@iae-toulouse.fr)

Brian POT: [brian.pot-kesman@iae-toulouse.fr](mailto:brian.pot-kesman@iae-toulouse.fr)

Luc SETEUN : [luc.seteun@iae-toulouse.fr](mailto:luc.seteun@iae-toulouse.fr)

## INTRODUCTION

La réunion ANDRH du mardi 13 octobre 2015 s'est tenue dans l'amphithéâtre BOSCO de Toulouse Business School.

La conférence débute avec une présentation des nouveaux membres de l'ANDRH et un rappel des prochaines conférences organisées par l'ANDRH :

- 26 novembre 2015, dans les locaux de l'IAE Toulouse : Réunion annuelle juridique animée par Paul Henri BERNARD
- 9 décembre 2015 (lieu à définir) : Réunion organisée par le groupe Juniors sur les thèmes de la qualité de vie au travail, l'harmonie et la performance.

Puis, un retour sur la dernière réunion de l'ANDRH qui a accueilli le Président National de l'ANDRH est proposé. A cette occasion, des groupes de travail se sont constitués pour travailler sur plusieurs thèmes. Il est précisé que les organisateurs se réuniront début novembre pour débriefer sur toutes les bonnes idées qui ont été proposées et qu'un retour sera fait le plus rapidement possible sur la mise en œuvre de celles-ci.

Avant de commencer la conférence, le parcours professionnel de Monsieur Guy NOVES est présenté rapidement à l'ensemble des interlocuteurs. Il est remercié pour sa présence et sa participation sur le sujet de ce soir : faire le lien entre management sportif de haut niveau et management en entreprise.

A ses débuts, Monsieur Guy NOVES pratiquait l'athlétisme à haut niveau. Par la suite, il a porté durant 13 ans le maillot rouge et noir du Stade Toulousain. Il a été également professeur d'E.P.S. au collège de Pibrac où il a gagné 6 fois le titre de champion de France avec ses élèves. Il a commencé sa carrière d'entraîneur en 1990 et a quitté son poste de professeur d'E.P.S. en 2001 afin de se consacrer pleinement à son poste d'entraîneur au Stade Toulousain.

Quelques chiffres reprenant son palmarès sportif ont été donnés :

- En tant que joueur : 7 sélections en équipe de France entre 1977 et 1979 ;
- En tant qu'entraîneur :

- 4 fois champion d'Europe de Rugby (1996, 2003, 2005 et 2010) ;
- 10 fois champion de France de Rugby (1989, 1994, 1995, 1996, 1997, 1999, 2001, 2008, 2011, 2012) ;
- 1 fois champion du challenge Yves Du Manoir (1995), de la Coupe de France (1998), du Trophée des Champions (2001) et du Trophée de Coubertin (2012).
- A la fin de la saison 2015, il a coaché 819 fois le Stade Toulousain en match officiel pour 579 victoires, 19 matchs nuls et 270 défaites.

La conférence se déroule par un jeu de questions de la part du secrétaire de l'ANDRH, Monsieur Christophe DEHAESE, auxquelles va répondre Guy NOVES, puis s'achever par des questions de l'auditoire.

## CONFERENCE

**Christophe DEHAESE : Comment construire la confiance entre un manager et son équipe dans un club comme le stade Toulousain?**

*Guy NOVES commence par saluer tout le monde et remercie l'assemblée de l'accueillir ce soir et insiste sur le fait qu'il n'est pas là pour donner des leçons mais pour partager son expérience.*

**Guy NOVES :** Il faudrait tout d'abord rappeler que sans les autres on est rien. C'est quelque chose que je n'ai pas appris dans les livres mais tout au long de ma carrière professionnelle et personnelle.

En effet, le rugby c'est un sport d'équipe et de combat. C'est un sport qui a connu également de profondes mutations. A mes débuts, c'était plutôt un sport amateur pratiqué par une bande de copains après les cours, mais ce sport s'est peu à peu professionnalisé. C'est-à-dire avec aujourd'hui des entraînements quotidiens, du suivi par des agents, alors qu'à mes débuts, les entraînements se tenaient quand on avait le temps après les études.

Pour en revenir à la question, il faut entourer les joueurs d'une équipe compétente afin de pouvoir leur délivrer un discours de qualité. En effet, l'entraîneur n'est plus le seul interlocuteur, il est accompagné d'un « staff ». Au Stade Toulousain, comme partout ailleurs, il est important de tisser une « toile » autour de ses joueurs afin d'obtenir leur confiance. On

manage donc d'abord une équipe avant de manager des joueurs à proprement dit. C'est pourquoi, avant d'avoir la confiance de ses joueurs, il faut avoir la confiance de son staff technique et médical en donnant « beaucoup à son staff », en le soutenant et en partageant des idées communes.

J'ai toujours eu la chance d'avoir un « staff » que j'ai choisi au Stade Toulousain sur la base de ses compétences. Je vais donc chercher à gagner la confiance à travers ma capacité d'écoute, afin que le staff technique puisse exprimer tout son potentiel.

Cette confiance est essentielle puisque le staff va à son tour la transmettre au groupe de joueurs. Les joueurs et le match gagné sont la cible finale. L'objectif c'est d'avoir une relation privilégiée avec les membres du staff pour pouvoir faire preuve de réactivité afin de gérer les problèmes des joueurs. Ces problèmes vont ainsi pouvoir remonter plus rapidement et être gérés avant que la situation ne s'enlise.

Mon ressenti, en tant que manager, c'est de partager les réussites mais également les défaites, dont j'assume la responsabilité. Je suis le type de manager qui n'hésite pas à me rendre disponible pour sortir les joueurs de situations personnelles délicates à n'importe quel moment, si nécessaire. Je vais gagner finalement la confiance des joueurs en privilégiant les comportements humains, des actes qui vont venir montrer que l'on est à l'écoute.

Si on veut une confiance totale de la part des joueurs il va falloir un investissement total de la part de l'entraîneur. C'est le rôle d'un leader de montrer l'exemple, la voie à suivre, en étant capable de ramener des individus qui s'éloigneraient trop de la vision du club dans la bonne direction, voire « de récupérer des individus tombés du bateau ».

**Christophe DEHAESE : A partir de cette confiance, comment construire l'appartenance à une équipe et une motivation du staff et des joueurs ?**

**Guy NOVES :** L'appartenance va se construire dès l'entrée dans l'équipe. On va montrer au nouvel arrivant qu'il fait partie du groupe et que l'on compte sur lui. Mais avant d'avoir une relation de confiance totale, il faudra que le nouvel arrivant fasse également ses preuves, qu'il montre aux autres ses compétences lors des matchs, sa rigueur au quotidien lors des entraînements. C'est à partir de ce moment que la confiance va s'accroître et que la notion d'appartenance va également se manifester. Gagner le match revient à gagner la confiance de ses partenaires. C'est alors que se crée un esprit d'équipe et que le joueur est intégré.

J'ai l'exemple de Byron KELLEHER qui, lorsque je l'ai accueilli pour la première fois dans l'équipe, a eu un comportement inapproprié en me sautant dans les bras lors de son accueil. Je

lui ai expliqué dès le lendemain qu'il ne suffisait pas de faire la bise et de serrer des mains pour s'intégrer mais l'essentiel était de faire ses preuves sur le terrain. Avant de faire partie de l'équipe, il faut prouver sa valeur et amener de la compétence aux autres. Byron KELLEHER s'est finalement très bien intégré par son excellent jeu et aussi son comportement vis-à-vis des autres joueurs qui a été de qualité.

J'ai une autre anecdote également permettant de relativiser la notion d'appartenance et son importance. En effet, l'agent de maintenance des vestiaires, Ahmed, s'est vu offrir par les joueurs une cravate et un maillot ; il était là pour soutenir l'équipe avant le départ pour la finale du Championnat d'Europe. C'était important pour lui d'y être mais également pour les joueurs qui l'ont intégré et au final il avait sa part dans cette victoire, même si elle a été minime, elle doit être reconnue. C'est une « double victoire » pour moi que mes joueurs aient compris l'importance de la reconnaissance du travail effectué par les personnes travaillant pour nous.

Au final, gagner le match, c'est la performance de tous et la reconnaissance que l'on obtient. Il faut pouvoir la partager avec l'ensemble du groupe. Tous représentent le même maillot et ont le sentiment d'appartenir à la même équipe, c'est la reconnaissance que l'on arrive à donner et partager qui vient motiver pour suivre le même chemin.

**Christophe DEHAESE : On a vu comment on motive et comment on intègre les joueurs, il y a ensuite la performance qui est parfois bonne et parfois moins bonne sur le plan individuel et sur le plan collectif. Au final, comment gère-t-on les temps plus faibles en termes de performance ?**

**Guy NOVES :** On va prendre un exemple d'actualité. On a l'équipe du Japon qui va accomplir l'exploit de gagner contre l'Afrique du Sud (32 à 34) et qui va se faire battre au match suivant 40-15 contre l'Écosse. On peut se demander si cette équipe a bien géré sa performance.

En découle que le travail du manager d'une équipe va être l'inquiétude face à une performance. En effet, c'est lorsque qu'habituellement les sportifs se sentent les plus forts et les plus en forme qu'ils se blessent. C'est le regain de confiance en soi qui va finalement baisser les vigilances et faire que l'on est moins attentif et moins méfiant ; va en découler le fait de se blesser ou de perdre un match.

Lors d'une victoire au Stade, on a comme process de faire un « débrief vidéo » le lundi. En général, les joueurs affichent un grand sourire ; mais il va falloir être capable de remettre en

cause la performance en voyant ce qui a été mal joué. Car ce qui a marché contre une équipe ne peut pas être vrai de manière absolue. Pour autant, il faut rester quand même dans la mesure des choses et souligner les points à améliorer sans oublier que l'on a quand même gagné. L'objectif c'est donc la vigilance.

Lors d'une défaite on vient expliquer le négatif, pourquoi cela n'a pas marché. On va également insister sur le positif car cela fait partie de la relation de confiance et cela l'entretient. On va donner aux joueurs les clés pour rebondir.

La saison précédente, on est passé par une spirale infernale de 5 défaites consécutives ; le réel défi a été de garder la confiance des joueurs. Lorsqu'ils ressortent des débriefings, ils doivent comprendre et avoir envie de sortir de cette situation – ils doivent garder la « niaque ». Cette confiance est très fragile, elle est le fruit d'années de travail et de certains comportements humains.

En 1993, lorsque j'ai été nommé entraîneur, on m'a donné 3 ans pour faire du Stade Toulousain UN champion. Il se trouve que dès la première année on a fini champion, contre toute attente (ndlr : même les miennes). Lors de la fête de la victoire, j'étais en fait déjà inquiet des prochaines saisons. C'est en fait « maladif » chez moi d'être inquiet mais une question était omniprésente dans ma tête : qu'est-ce qu'on allait devenir demain ?

C'est pourquoi, je suis parti voir mon Président le soir dans cette ambiance festive pour lui dire : « Président, on est champion aujourd'hui, mais pour que ces gens continuent à être heureux, il faut se remonter les manches, que va-t-on faire demain ? ». Sur le moment, cela eu pour effet de ternir l'ambiance de fête entre lui et moi, mais on a fini 4 années de suite champion. Cela illustre le fait pour moi qu'il faut toujours prévoir l'échec pour arriver à la réussite.

**Christophe DEHAESE : Pour améliorer finalement la compétence des joueurs vaut-il mieux renforcer leurs points forts ou compenser leurs points faibles ?**

**Guy NOVES :** Manager c'est adapter les comportements.

On ne va pas par exemple adopter la même posture face à un jeune joueur avec qui on va plutôt travailler à compenser les points faibles. Au contraire, avec un joueur plus expérimenté, on va plutôt se concentrer sur les points forts par rapport à la marge de progression.

L'objectif c'est qu'au final il y ait le moins de points faibles possible. Ici, l'important sera de savoir si les points faibles d'un joueur vont nuire ou pas à l'équipe. En fonction de cette

nuisance, il s'agit de prendre des mesures adéquates pour y pallier. Finalement, c'est comme en entreprise.

La différence avec une entreprise c'est que les points faibles des joueurs on les connaît lors de leurs sélection. L'objectif de l'entraîneur sera d'être capable de lire dans la tête des joueurs, c'est ma passion, pour adapter le discours et les aider à s'améliorer. Il est important de connaître les points forts et les points faibles des joueurs dans la vie aussi, pour savoir comment parler aux uns et aux autres (avoir un discours dur ou plus souple). En effet, chacun a un parcours différent. Il faut trouver un fil conducteur pour personnaliser les relations avec chaque joueur tout en restant dans le même esprit d'équipe.

### QUESTIONS DE L'AUDITOIRE

**Comment aménage-t-on la susceptibilité dans le groupe ? Ou les forts egos dans un groupe de 15 joueurs, notamment au niveau du choix de la feuille de match ?**

**Guy NOVES :** J'ai déjà eu à choisir ou pas d'intégrer dans l'équipe un joueur très talentueux mais dont l'égo était surdimensionné. Les membres du « staff » étaient d'ailleurs moyennement d'accord au sujet de son intégration car ils pensaient qu'il allait « pourrir le fruit » par ses valeurs trop éloignées de celles du club. J'ai choisi quand même de l'intégrer car je trouvais qu'il avait du talent. Au final, je l'ai placé dans le vestiaire entre Fabien PELOUS et Yannick JAUZION, deux joueurs imposants physiquement et avec un très fort palmarès, ce qui l'a fait de suite relativiser.

Ensuite, si je prends l'exemple de deux demi-mêlées que j'ai eu à gérer en même temps, Byron KELLEHER et Jean-Baptiste ELISSALDE ; tous deux très talentueux et voulant prouver leurs compétences. J'ai fait le choix, au lieu de les mettre en concurrence sur le même poste (poste de 9), de les faire jouer sur des positions très proches et interdépendantes (l'un en 9 et l'autre en 10). Ce qui a eu pour conséquence de les obliger à mutualiser leurs compétences afin d'arriver à faire gagner l'équipe. Les deux hommes ont donc dû apprendre à se connaître et se faire confiance, et finalement cette rivalité liée à un même poste d'origine s'est estompée. L'interdépendance a finalement pris le pas sur la rivalité. Les joueurs avaient plus à gagner en étant solidaires plutôt que concurrents car si on prend l'exemple d'une passe, si on reçoit le ballon dans de bonnes conditions, on a envie de le rendre également dans de bonnes conditions. Finalement, pour atteindre la cible, il faut additionner le travail des joueurs.

Enfin, les egos des joueurs de haut niveau ne posent pas problème si l'entraîneur arrive à harmoniser l'attention qu'il porte à chacun de ces derniers, et s'il arrive à réunir tout le monde autour du même objectif : gagner. Il ne faut pas nourrir les egos surdimensionnés par une différence de traitement. C'est à l'entraîneur de relativiser et d'harmoniser les relations et les attentions qu'il porte à ses joueurs.

### **Comment appréhender la pression liée aux forts enjeux ?**

**Guy NOVES :** Si on prend l'exemple d'un buteur, elle va se faire par un travail régulier. 10/15 minutes en plus après chaque entraînement pour s'entraîner au but. En effet, travailler petit à petit de manière continue permet de récolter des fruits.

Au-delà du travail régulier, qui est indispensable, il existe plusieurs méthodes pour faire retomber la pression. Déjà, il s'agit de ne pas faire peser le poids de la défaite sur un seul joueur. Ici, le buteur a quand même un rôle essentiel dans l'équipe. On va au final enlever cette obligation de résultat, pour encourager la prise de responsabilité. Jamais une équipe ne va en vouloir à son buteur pour avoir manqué une pénalité, même si elle coûte la victoire, il y a une solidarité de l'équipe qui doit s'exprimer envers chaque poste.

Finalement, il faut apprendre à vivre avec cette responsabilité et cette possibilité d'échec. L'important est le travail fait pour éviter cet échec et la solidarité de l'équipe en toute circonstance.

### **Mais sur le plan professionnel comment assumer cette pression ?**

**Guy NOVES :** Pour moi la pression est inhérente aux fonctions de gestionnaires puisque l'on va prendre des décisions ayant des impacts sur des personnes. La pression a un aspect positif puisqu'elle permet de se dépasser et de donner le meilleur de soi-même. Elle permet de rester en éveil et de prendre conscience de l'ampleur de son rôle.

A mon sens, faire les choses sans pression c'est plutôt gage d'inefficacité. La pression doit faire partie de notre quotidien. J'ai géré le Stade Toulousain avec une certaine pression puisqu'il s'agit comme une entreprise de maintenir un certain niveau de résultat. Après, l'important c'est de pouvoir s'extraire de cette pression le moment venu, dans sa vie privée, par exemple, et de savoir y retourner avec passion lorsque l'on retrouve ses fonctions.



**On parle de la solitude de l'entraîneur lors de la traversée du désert. Comment se relever après 5 défaites ? Ne remet-on pas tous ses fondamentaux et l'ADN du club en cause ?**

**Guy NOVES :** Le passage à vide que j'ai connu la saison précédente n'a fait que renforcer mes convictions. Et puis la pression venait surtout de l'extérieur et pas forcément de l'intérieur du club. Cela renforce l'esprit de compétition et l'envie de se relever. J'avais envie de prouver à mes joueurs qu'on allait les amener à bon port, et qu'ils n'avaient pas à s'inquiéter.

Est-ce que l'on peut parler d'ADN du club, à part l'envie de travailler et de gagner ensemble ? Je ne pense pas.

Mon rôle en tant qu'entraîneur dans cette période a été de sortir l'équipe de cette mauvaise passe, de défendre les joueurs et de protéger l'équipe. Il faut prendre sur soi et être patient, trouver les bons arguments pour garder la conviction de tous. L'important est de savoir pourquoi ces difficultés apparaissent. Au final la saison s'est bien terminée puisqu'on a fini 3<sup>ème</sup> avec une finale que l'on a manqué de peu.

On peut faire le parallèle avec l'entreprise, où dans le cadre de périodes économiques difficiles, c'est aux managers de trouver les bons arguments pour faire avancer l'équipe dans la bonne direction. Si les managers s'éloignent de cet ADN, le club ou l'organisation sont morts.

**Comment gérer le changement, tel que le passage à une phase de professionnalisation, tout en maintenant la cohésion ?**

**Guy NOVES :** A partir du moment où j'ai dû obtenir des résultats, je suis entré dans le professionnalisme, sans m'en rendre compte. La pratique de l'athlétisme en étant plus jeune m'a permis de créer le poste de préparateur physique dans le monde du rugby (poste qui n'existait pas auparavant). Dominique HERNANDEZ, ancien champion de France de Hauteur et fils d'une de mes collègues du collège de Pibrac, a été recruté afin de proposer des exercices d'athlétisme aux joueurs. Au début, les joueurs ont été surpris, car ils n'avaient pas l'habitude d'exécuter ces exercices, mais actuellement ces pratiques sont des habitudes et des réflexes, cela constitue une hygiène de vie pour des athlètes de haut niveau tels que des

joueurs de rugby professionnels. Le fait d'être exigeant sur les performances m'a permis de comprendre qu'en travaillant plus, il y avait plus de chances de gagner.

Tout le club s'est mis en marche au moment du passage au professionnalisme. Je crois que pour l'entreprise, l'important n'est pas ce qu'elle vit aujourd'hui mais ce qu'elle veut faire de l'avenir. C'est pour cela qu'il est très intéressant d'avoir auprès de soi des gens d'expérience et des gens jeunes. La vision d'avenir et l'anticipation sont très importantes.

**Comment faire pour la cohésion d'un groupe, avec des joueurs ayant été adversaires et ayant eu des objectifs différents dans leurs clubs respectifs durant la saison (référence à la prise de poste d'entraîneur de l'équipe de France) ?**

**Guy NOVES :** Je ne pense pas qu'au Stade Toulousain on travaillait particulièrement la cohésion du groupe, cela se faisait naturellement. La cohésion d'un groupe ne se travaille pas, elle se ressent, elle transpire. Concernant ce nouveau poste en équipe de France, je vais rester naturel, être sincère avec les joueurs. Il faut savoir dire ce que l'on pense aux joueurs ; ce qui nécessite de la confiance entre les joueurs et le manager. Une fois les critiques faites au joueur, il est important de lui donner des clés pour qu'il s'améliore. Le joueur sera ensuite entouré de compétences (staff technique, préparateur physique...). Certains joueurs me connaissent et savent comment je fonctionne. En ce moment, je constitue mon staff en expliquant bien mes attentes et en m'assurant que ces personnes adhèrent à mon projet.

**Quelle est la place accordée au plaisir ?**

**Guy NOVES :** Cette place est fondamentale, quotidienne. Ce plaisir se ressent à l'arrivée des joueurs à l'entraînement, au moment de retrouver les copains. Le plaisir dans l'entraînement est la notion de jeu. Le but est-il de continuer à prendre du plaisir ou devenir une grande équipe de rugby ? Il y a une difficulté de maintenir le plaisir en ayant conscience de ses responsabilités. Le but est de maintenir un équilibre entre plaisir et responsabilités. A ce niveau, le plaisir passe par les résultats, et avoir ce plaisir demande de gros efforts. Si le collectif a besoin de détente, j'utilise un outil ou propose une activité pouvant répondre à ce besoin (repas tous ensemble après l'entraînement, par exemple). Le plaisir peut aussi passer par les comportements des uns et des autres, par le fait de voir une solidarité entre les joueurs.

**Dans beaucoup d'entreprises, il y a des processus d'augmentation individuelle, d'évaluation individuelle, de notation individuelle, est ce qu'il vous est arrivé de noter vos joueurs pour leurs augmentations individuelles?**

**Guy NOVES :** Je vous rappelle que je suis un ancien professeur et la chose que je déteste le plus c'est de mettre des notes. Les joueurs ont besoin de tout savoir, et ce à travers des discussions. Cette évaluation ne passe pas par des notes mais par un échange lors d'une discussion entre entraîneur et joueur. Si demain je dis à un de mes joueurs qu'il n'est pas bon, il va tout de suite comprendre qu'il n'a pas la moyenne. C'est de mon point de vue une approche différente mais c'est la même finalité. L'évaluation du joueur est capitale mais elle doit se faire tout en maintenant cette confiance afin qu'il puisse se remettre en question. Mais le joueur doit sentir qu'on lui fait confiance, pour ne pas qu'il se laisse submerger par une pression, qui à la longue, risque d'inhiber ses compétences, et in fine ses performances. Je pense que c'est la même réflexion qui se fait en entreprise.

C'est une évaluation permanente mais nous ne pouvons pas donner de note, il faut dire avant tout ce que l'on pense ; ce qui est très enrichissant pour le joueur. Mais cela, il faut le faire une fois que nous avons obtenu la confiance du joueur. Pour terminer, en tant qu'entraîneur mais aussi manager, il ne faut pas tromper ces joueurs. J'entends par là qu'il ne faut pas "dire blanc » et ensuite "faire noir", car le joueur doutera par la suite et la confiance sera perdue. Il ne faut jamais tromper un joueur ou un collaborateur.

**En tant que manager comment préparez-vous la reconversion professionnelle de vos joueurs?**

**Guy NOVES :** Préparer la reconversion de mes joueurs ne rentre pas dans le cadre de mon travail! Mais si un de mes jeunes joueurs doit passer un examen, je ne l'empêche pas. Je ne force pas mes joueurs à rater un examen au profit de l'entraînement car c'est une façon d'anticiper sur son possible avenir.

Après il faut savoir que ces joueurs ont une famille, et des managers compétents qui interviennent dans leurs reconversions professionnelles. Mais si demain un joueur a besoin de moi pour rencontrer une entreprise qui corresponde à ses compétences, je n'hésiterai pas à intervenir le plus efficacement possible.

**Comment arrivez-vous à composer l'équipe ? Les décisions sont-elles le résultat d'un consensus avec votre staff ou de vos analyses personnelles ?**

**Guy NOVES :** Pour composer l'équipe, je m'entretiens avec les personnes qui ont les compétences, c'est à dire le staff technique, car pour pouvoir choisir il faut connaître l'objectif à atteindre et les joueurs les mieux qualifiés pour permettre l'atteinte de l'objectif. C'est un échange entre des spécialistes, qui sont même plus compétents que moi sur certains domaines. Suite à ces échanges, nous sommes dans la plupart du temps d'accord à 90% et si ce n'est pas le cas, je tranche.

Rappelons le, c'est un lien avec le management, donc si demain je dis à mes collaborateurs que c'est moi qui choisis, ils n'auront plus envie de travailler. Il faut leur montrer qu'ils sont partie prenante du projet et faire en sorte qu'ils se sentent impliqués en leur donnant la parole.

**Comment gérer l'affectif, notamment avec certains joueurs que l'on a vu évoluer depuis le centre de formation ?**

**Guy NOVES :** Je pense qu'il faut être honnête avec ses joueurs dans les choix que l'on prend en tant qu'entraîneur. Il ne faut surtout pas se laisser guider par l'affection que l'on a pour un joueur au moment de la constitution de l'équipe. Les joueurs ne sont pas dupes et sauront au bout du compte que le choix de tel ou tel joueur s'est fait sur cette affection entre entraîneur et joueur. Il faut donc se baser sur la performance du joueur et non l'affectif même si ce n'est pas facile à faire. Une fois que je rentre dans le cadre de mon travail, je deviens le manager et je fais des choix sans être plus dur avec ce que l'on apprécie le plus. C'est la relation de confiance que j'ai avec les joueurs qui fait qu'ils comprennent ces choix. Je peux vous donner l'exemple de mon gendre que j'ai écarté de 2 finales, une dans laquelle il a été remplaçant et l'autre où il n'était pas performant du fait de problèmes personnels. Pour conclure, je mets beaucoup d'affection dans ce que je fais, mais pas dans les choix que je prends.

## CONCLUSION

Pour conclure cette conférence, Christophe DEHAESE résume les points transposables à l'entreprise qu'il conviendrait de retenir :

- Être à l'écoute des autres, s'adapter aux autres et ne pas les tromper
- Partager les réussites et donner de la reconnaissance à chacun
- Aider les collaborateurs à avoir un projet commun et à travailler ensemble avec plaisir
- S'engager pleinement à la fois pour soi-même et pour l'équipe
- Se remettre en question et anticiper l'avenir

L'ANDRH remercie Guy NOVES d'être venu ce soir et notamment pour le temps qu'il a accordé à la préparation de cette réunion, ce qui a été fortement apprécié par l'équipe organisatrice.