

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} décembre 2007)

FORMALISER LE MANAGEMENT DES TALENTS : L'EXPÉRIENCE DU LOSC

par

Frédéric PAQUET

Directeur du développement du LOSC

Séance du 11 septembre 2007

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Dans le cercle restreint des clubs de football français postulant à l'élite européenne, le LOSC s'est construit une place à part. Plutôt que la quête fébrile du résultat et de l'onction médiatique, ses dirigeants, imprégnés de la double culture de l'entreprise et des instances sportives, ont privilégié la rigueur méthodologique et la mise en place d'une organisation exemplaire, tant sportive qu'administrative. Après sept ans d'efforts et trois participations en *Champions League*, le LOSC est aujourd'hui reconnu pour la qualité de son projet sportif et celle de son centre de formation, tous deux reposant sur une véritable politique de gestion humaine encore exceptionnelle dans le monde du sport professionnel.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Frédéric PAQUET

Je suis arrivé au LOSC (Lille Olympique Sporting Club) en 2000 quand le club a été racheté par des investisseurs privés. Le LOSC est un club de football professionnel de première division au sein duquel j'occupe la double fonction de directeur général de l'association et de directeur du développement de la société anonyme (SA). En France, un club professionnel est constitué d'une association mère et d'une SA qui gère la partie professionnelle. Auparavant, le LOSC était une société d'économie mixte gérée par la mairie et nous avons été parmi les premiers clubs sportifs à passer en société anonyme sportive professionnelle (SASP).

Pour ma part, j'évolue depuis vingt ans dans le milieu sportif, à la fois comme dirigeant et comme pratiquant. Je préside la Fédération française de football américain depuis douze ans après avoir présidé la Fédération mondiale. À ce titre, je connais bien le sport amateur et les structures fédérales. J'ai aussi travaillé pour le rugby au Stade français et à Colomiers. Si aujourd'hui j'ai une vision claire de l'évolution du sport, c'est à cette double expérience du sport, tant amateur que professionnel, que je le dois.

Un projet pour le LOSC

Lors de son rachat, en 2000, une dizaine de salariés accompagnés de bénévoles s'efforçaient d'animer le LOSC, alors structuré comme une association de quartier. Dès notre arrivée, nous avons considéré que le club, alors en deuxième division, était une entreprise de spectacles et qu'il fallait le gérer en tant que tel. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur trois principes élémentaires. Le premier était l'établissement d'un projet, à moyen et long termes, avec une conceptualisation, une planification et un financement. Le deuxième postulait la mise en place d'un management, avec un organigramme, des objectifs, une évaluation et de la formation. Le troisième était l'installation du club de façon pérenne en première division au niveau européen et, pour cela, il nous fallait nous doter d'une réelle complémentarité de compétences. Tout cela supposait une connaissance approfondie de l'entreprise et la formalisation d'un langage commun. Des notions et des principes très communs, donc, quant à la gestion d'une entreprise, mais révolutionnaires dans le milieu du sport professionnel et qui ont donc été très longs à mettre en œuvre.

Le LOSC se devait d'être dirigé par des professionnels : l'une de nos premières décisions a donc été de nous séparer de la quasi-totalité des bénévoles. À titre d'exemple, lorsqu'un match réunit plusieurs milliers de spectateurs, avec tous les risques et toutes les responsabilités que cela implique, la sécurité ne peut plus être assurée par des bénévoles. Mais le plus dur a été de faire comprendre aux bénévoles politiques, et tout particulièrement à la mairie de Lille, que ce n'était plus eux qui géraient le club.

Dans le sport professionnel, le projet de l'équipe est central et à ce titre, nous avons été, peut-être plus que d'autres, concernés par sa gestion. Notre croissance très rapide nous a obligés, beaucoup plus rapidement que prévu, à réadapter continuellement notre projet. En effet, en sept ans d'activité, le club a participé à trois *Champions League* ; certains clubs en activité depuis vingt ans n'en ont jamais connu une seule ! Ces succès et cette notoriété ont été source de difficultés : à la différence d'une entreprise conventionnelle, un club de foot professionnel est l'objet d'une forte médiatisation. Tout ce qui s'y fait est exposé en public et cela crée une pression considérable lors des prises de décision. Le retour de la critique est instantané et vous ne pouvez l'ignorer.

La gestion du sport devrait être un modèle de gestion humaine. Malheureusement, c'est l'inverse que l'on constate. Malgré une professionnalisation accrue de leurs gestionnaires, la gestion humaine des clubs reste encore très insuffisante en termes de vision, de conceptualisation, de formalisation, d'évaluation et de méthodologie, et l'on se contente d'une répétition de l'expérience. De plus il y a quinze ans, parler du business dans le sport professionnel était tabou, même si on y générait déjà beaucoup d'argent. Depuis, le tabou est tombé mais la question n'est toujours pas résolue pour autant.

Formaliser pour anticiper

Pour le LOSC comme pour l'ensemble du sport professionnel, l'absence de conceptualisation empêche d'anticiper. Afficher un projet à cinq ans est alors apparu comme révolutionnaire, la plupart des clubs n'ayant, au mieux, qu'un projet pour la saison. C'est une position logique pour un club amateur qui a pour seule finalité de faire jouer ses adhérents et d'être bien classé en fin de saison. Malheureusement, cela reste, aujourd'hui encore, l'un des seuls moteurs du sport professionnel. Or, si un club professionnel n'anticipe pas, il ne peut optimiser ses moyens, ce qui le conduit à un gaspillage d'énergie et d'argent : en fonction des résultats, il oublie l'argent dépensé et repart à zéro dans une autre direction.

Si on ne formalise pas, il est difficile d'échanger et d'expliquer ce vers quoi l'on va - pour autant qu'on le sache ! Habituellement, dans un club, seules deux ou trois personnes, perçues comme incontournables, prétendent le savoir et les autres suivent. Il y a encore peu, un club, ce n'était qu'un président et un entraîneur et, accessoirement, des joueurs stars. Dans ces conditions, il devient difficile d'impliquer les gens sur le long terme et de développer les autres secteurs d'activité du club pourtant essentiels. Or, si on n'a rien formalisé, le savoir disparaît avec les hommes. Dans ce schéma, lorsqu'un technicien parvient au maximum de ses compétences, ou l'on se contente du statu quo, ou l'on change le technicien en le remplaçant par quelqu'un de meilleur - ou pas - et tout recommence.

Lorsqu'on n'a pas de langage commun, les gens ne se comprennent pas et, ce qui est pire, en ayant parfois l'impression contraire. Cela était particulièrement évident au LOSC à l'occasion des réunions d'évaluation des jeunes stagiaires, durant lesquelles la décision est prise de les faire passer ou non à l'étape supérieure de leur formation et, éventuellement, de leur donner un contrat. Le caractère flou, intuitif et éminemment subjectif des critères de décision généralement en usage était tel que nous y avons substitué dès notre arrivée des réunions formelles entre le groupe professionnel et le groupe de formation, de façon à avoir un véritable échange argumenté sur le stagiaire.

Quant à évaluer les encadrants, cela confinait au crime... Et pourtant, comment évaluer la progression d'un stagiaire sans prendre en compte la pertinence des choix pédagogiques ? Ces questions ne pouvaient être abordées car elles impliquaient directement une remise en question des techniciens, au premier rang desquels les entraîneurs. On touchait là à des tabous et à des ego inquiets de ne plus être indispensables.

Parallèlement, le bénévolat est, pour certains, un moyen d'exister. Devenir président d'une association ne demande pas forcément de compétences professionnelles particulières mais plutôt de la disponibilité et une vraie sensibilité politique. La quasi-totalité des moyens des clubs étant centrée sur le résultat sportif des joueurs, la seule délégation de pouvoir que le président accorde l'est, classiquement, au détenteur de la compétence technique : l'entraîneur. Se crée alors un binôme très fort entre un décideur qui n'a pas forcément les compétences techniques requises mais qui focalise l'attention sur lui, et l'entraîneur qui assume des responsabilités pour lesquelles il n'est peut-être pas fait, les entraîneurs n'étant pas nécessairement des managers.

En ordre de bataille vers la *Champions League*

Pour parvenir aux objectifs fixés par la nouvelle équipe dirigeante, il a fallu un énorme travail préalable de structuration de l'entreprise, rendu à la fois possible et nécessaire par les réussites qui nous ont hissés plus vite que prévu en *Champions League*. Le club a en effet dégagé, grâce à ces succès, des moyens financiers bien supérieurs à ceux qu'il aurait eus s'il s'était cantonné à la première division. Ces succès nous ont également apporté la médiatisation accrue qui a valorisé la marque.

Aujourd'hui, la logique veut qu'un club professionnel, pour être performant, doive être classé parmi les meilleurs européens, pas forcément au niveau des Chelsea, Manchester, Barcelone ou Real, car il y a une trop grande différence de moyens, mais par exemple, au niveau de

Lyon. La région Nord possède un potentiel économique, à la fois en termes d'entreprises et de spectateurs, qui fait qu'aujourd'hui, Lille, quatrième métropole française, se doit d'être au rang de Paris, Marseille ou Lyon. Restait à acquérir les compétences.

Le club est aujourd'hui organisé en cinq départements, chapeautés par un directeur général. Mon département est transversal, avec vocation à intervenir dans le domaine de la formation des cadres sur les différents secteurs. Les quatre autres secteurs, avec chacun un directeur à leur tête, sont : les opérations ; le marketing, commercial et communication ; l'administratif et financier ; et le sportif. Chacun de ces sous-groupes représente une dizaine de personnes. Si vous y ajoutez la partie sportive ainsi que la partie stagiaires et formation, ce sont plus de trois cents personnes qui sont présentes tous les jours sur le Domaine de Luchin et qui font de nous une PME.

Pour arriver à ce résultat, il a fallu que les dirigeants historiques recrutent et forment des gens à tous les postes : nous étions dix au départ, nous sommes aujourd'hui plus de quatre-vingts. Comme à l'époque nous n'avions guère de moyens, nous avons embauché de jeunes diplômés compétents dans leurs métiers et nous les avons formés dans les métiers spécifiques du sport professionnel préalablement identifiés. Aujourd'hui, ce sont onze responsables de service que nous envoyons en formation de management, car il s'agit de les faire passer désormais à un niveau de responsabilité visant à gérer des équipes et prendre des décisions opérationnelles. L'objectif est qu'à terme certains de ces responsables de service deviennent des directeurs de départements pour relayer les responsables actuels.

Une absence de vision généralisée

Quand vous ne savez pas trop où vous allez, que vous ne formalisez rien, que vous ne définissez pas clairement quel est le rôle des gens, qui décide et qui fait quoi, c'est la guerre d'ego qui menace. Les vedettes (les joueurs) ne sont pas décideurs. Le président et l'entraîneur définissent seuls, sans méthodologie et sans règles, les rôles respectifs et les règles de la prise de décision. Comme on est dans le milieu du spectacle, c'est alors l'ego qui décide et, grosso modo, c'est celui qui passe à la télévision qui a raison. Lors de notre arrivée, nous avons vécu cela avec l'entraîneur en place : comme il avait un fort caractère et qu'il passait à la télévision, le domaine sportif était totalement autonome face à l'administratif, rendant impossible tout travail cohérent. Et dans une telle situation, c'est généralement l'entraîneur qui est remercié au premier faux pas, parce que c'est plus simple, qu'il est seul et qu'il fait de l'ombre à tout le monde. Pour autant, ce n'est pas forcément la meilleure solution !

Ces faiblesses sont essentiellement dues au manque de formation théorique des cadres en matière de gestion du sport professionnel. Jusqu'à récemment, les dirigeants des clubs étaient soit des amateurs, élus présidents de club et qui se découvraient à cette occasion une vocation de gestionnaires, soit, à l'opposé, des techniciens sans culture de la formalisation et réfractaires à la notion d'apprentissage, pour qui le sport doit être une activité ludique où l'on apprend en s'amusant : « *On apprend sur le terrain, j'ai appris de mon ancien entraîneur, j'ai de l'expérience, etc.* » On reste alors perpétuellement dans la représentation et l'empirisme, ce qui rend toute évolution très compliquée.

Or, si le sport passe à une dimension professionnelle, cela implique d'apprendre des choses, même si ce n'est pas dans un cadre pédagogique rigide. Faire admettre cela a été un de nos grands combats, et nous ne l'avons pas encore totalement gagné, bien que les choses soient maintenant plus faciles.

Cette absence de vision se constate partout, y compris au niveau national et international : les entraîneurs reproduisent les schémas qu'ils ont connus en tant que joueurs, aménagés en fonction de leur expérience. On refuse d'aller voir ailleurs ce qui se passe, on reste centré sur soi, par manque de temps, ce qui n'est pas faux, mais surtout parce que ça n'intéresse personne. Et, au bout du compte, on subit ce que font les autres. Dans le football comme dans

les autres sports, nous manquons toujours cruellement d'une vision claire de ce qu'est désormais le sport professionnel.

Que faire ?

Il nous a donc fallu reprendre tous ces points et les travailler. Notre projet d'entreprise a été affiché : "caler" le club dans les meilleurs clubs français, voire européens. Cette ambition a ensuite été formalisée dans le cadre d'un business plan traditionnel, définissant les moyens humains et financiers nécessaires et établissant une vision économique rigoureuse. Le LOSC est désormais perçu comme l'un des clubs les mieux gérés mais aussi comme l'un des moins "sexy" de France, tant nous insistons sur la rigueur, la gestion, le travail... Cela correspond bien au tempérament du Nord mais ça n'est pas toujours perçu positivement ailleurs !

Quand ce projet d'entreprise a été formalisé, on l'a décliné dans chacun des départements afin d'impliquer les salariés, présents ou à venir, car le meilleur projet du monde ne peut vivre si personne n'est là pour le porter. L'accent a donc été mis sur la gestion des ressources humaines et sur l'implication des différents acteurs dans le projet. Simultanément, il a fallu expliquer aux techniciens que la formalisation n'était pas un but en soi mais un moyen. Et le projet a ensuite été réajusté au fur et à mesure de l'évolution du club. Comme nous étions très peu nombreux à l'époque, face à des anciens qui étaient là depuis longtemps et à une mairie qui n'était guère amicale, cette dynamique a démarré lentement au début. Défini il y a sept ans, le projet n'a réellement pris corps que deux ans plus tard lorsque notre président actuel est arrivé et que nous avons complètement changé l'organisation du club. Aujourd'hui, le club est à peu près stable et, désormais, les gens s'approprient les idées directrices impulsées par le haut.

Dans un second temps, nous avons défini un organigramme fonctionnel. Nous parlions plus haut du binôme président-entraîneur, axe trop faible dans la gestion d'un club professionnel et résistant difficilement à la pression médiatique. Nous avons donc mis en place une nouvelle organisation avec, à sa tête, un président et un directeur général épaulé par les quatre directeurs de départements. Désormais, l'organisation est beaucoup plus forte car nous sommes capables de prendre en compte l'entreprise dans son ensemble et d'insister sur le fait que, si le cœur de métier reste évidemment le sportif, toutes les autres composantes sont également importantes pour le bon accomplissement de la mission. Et, contrairement à des clubs comme Marseille ou Paris, nous avons contrôlé notre communication tant en interne, par le management et la formation, qu'en externe, afin de nous préserver de toute pression extérieure dans nos prises de décision. Et ça n'a pas toujours été simple !

Lors de notre arrivée, en 2000, nous avons commencé par restructurer le *back office*, c'est-à-dire tout ce qui est invisible mais fondamental : l'administratif, le juridique, les opérations, le commercial et la communication. Pendant les cinq premières années, nous avons donc structuré l'ensemble du club, en nous consacrant essentiellement au hors sportif.

Autant l'équipe professionnelle fait le spectacle, attire le monde et nous donne une crédibilité, autant, pour que le sportif s'exprime, il faut que tout ce qui l'entoure et ne se voit pas fonctionne à la perfection. Nous avons donc affirmé notre ambition au sein de chaque service en disant que, pour que l'équipe première puisse être classée parmi l'élite européenne, il fallait que chacun soit lui-même au niveau européen. Gagner n'est pas suffisant : encore faut-il le faire savoir, s'assurer que les conditions d'entraînement soient les meilleures, que la logistique soit performante, que la commercialisation soit excellente, etc.

Tout cela a été fait quasi simultanément, puis on a dû s'attaquer à plus compliqué : la mise en conformité du sportif avec notre vision de l'entreprise. Il nous a fallu faire comprendre que c'était un service comme les autres et que gestion humaine voulait dire, là aussi : évaluation, formation, définitions de postes, etc. Les autres services nous ont servi d'exemples pour montrer qu'en structurant, on pouvait être plus performant, sans dénaturer l'esprit du sport. On a démarré avec les jeunes pour montrer que le sportif pouvait être plus efficace tout en

préservant les ego. Et, on a eu la chance de pouvoir travailler avec l'entraîneur le plus ouvert qui soit à cette vision-là.

La gestion des talents et du potentiel

Fondamentalement, nous sommes convaincus que ce n'est pas à un club professionnel de prendre en charge la formation de ses joueurs car ce n'est pas son métier, même si l'histoire veut que chaque club professionnel ait un centre de formation. Pour nous, la fonction d'un club professionnel est de faire le spectacle et de gérer sa marque. En revanche, pour pouvoir assurer le meilleur spectacle possible, il faut disposer des meilleurs talents possibles et, il y a vingt ans, faute d'alternative, ce sont les clubs qui se sont chargés de les former.

Il y a trois ans, on dépensait trois millions d'euros par an pour la formation de nos joueurs. Nous estimions que c'était trop, mais il était compliqué politiquement, socialement et stratégiquement de tout arrêter. On s'est donc donné cinq ans pour mettre en place une formation d'excellence, en misant sur une très haute qualité. Si l'on veut disposer des meilleurs joueurs et les garder, on a en effet intérêt à mettre en avant un vrai savoir-faire dans leur formation. La France était, récemment encore, reconnue pour cela, mais ses meilleurs joueurs et entraîneurs partaient pour l'étranger. Il nous fallait rentabiliser cette valeur ajoutée apportée par la formation. En trois ans, le budget de notre centre de formation a donc été doublé pour en faire le Harvard du football. Nous avons fait le pari qu'à terme, il y aurait trois ou quatre académies de ce type dans chaque pays et que les clubs paieraient pour que leurs joueurs y soient formés.

Dès lors, nous avons été confrontés à une résistance au changement très forte de la part des techniciens pour qui c'était une vraie révolution, remettant en question tout leur vécu. Sur les deux millions de licenciés en France, l'élite du football français représente environ 500 joueurs : la sélection est donc très forte. Or, pour les former, il n'y avait qu'une personne : l'entraîneur. Lui seul savait comment les entraîner et les manager, lui seul connaissait tout de la préparation physique ou de la notion de mental, etc. Et à la fin, c'est lui seul qui décidait.

On a dû expliquer que, désormais, ça n'était plus possible et que les joueurs de haut niveau devaient avoir les meilleurs experts autour d'eux pour être les plus performants possibles dans toutes les composantes qui font d'eux les membres de cette élite. Il nous a fallu une année pour casser des représentations telles que : « *Seul un ancien pro sait enseigner le foot* », « *L'entraîneur est le seul qui peut parler des joueurs* », « *Le football est global et différent des autres sports* », « *L'évaluation repose seulement sur l'instinct* », etc. Toutes ces certitudes étaient sincères, mais relevaient de représentations sans fondement argumenté. Elles reflétaient aussi l'inquiétude des entraîneurs qui nous disaient : « *Si on peut formaliser notre savoir, alors on ne sert plus à rien !* » Il a donc fallu les convaincre que formaliser le socle des savoirs et intégrer la complémentarité des compétences dans la gestion des talents remettait en avant leur vraie plus-value, leur instinct et leur expérience. Ce fut à la fois très intéressant et très compliqué. Aujourd'hui, les entraîneurs ne sont plus les seuls décideurs mais tous les experts concernés sont désormais consultés : entraîneur bien sûr, mais également préparateur physique, psychologue, médecin et aussi acteurs de la préparation scolaire et de l'accompagnement de vie. Aujourd'hui, ce sont sept ou huit personnes d'expertises différentes qui contribuent à la perception du stagiaire.

Évaluation et formation

Après avoir remis en question l'omnicompétence de l'entraîneur, il nous a fallu affirmer que la formation était partie intégrante du projet du club et ne pouvait s'exonérer de la dimension économique et juridique au prétexte qu'il s'agissait de football. Il a fallu aussi faire admettre que l'évaluation de la performance de la formation n'était pas liée au niveau d'entrée des joueurs mais bien à la différence de niveau entre leur entrée et leur sortie, c'est-à-dire à ce qu'on leur avait enseigné, ce dont les formateurs eux-mêmes n'avaient pas toujours une vision très claire. Nous avons donc institué des réunions thématiques formelles régulières là où il n'y avait auparavant que des discussions de bord de terrain. La mise en place de ces réunions

d'évaluation avec des fixations d'objectifs et bilans écrits, banales en dehors du sport, a suscité beaucoup d'inquiétude chez les entraîneurs. D'autant plus que nous avons transposé ces notions à l'évaluation des entraîneurs eux-mêmes, ce qui les a profondément choqués. Il a fallu en outre les convaincre qu'évaluation n'était pas synonyme de sanction.

En matière de scolarité, nous nous sommes aperçus que les stagiaires suivaient une double formation : l'une, sur le football, et l'autre, scolaire, et que cette dernière n'avait rien à voir avec le football. Cela posait problème car, soit les stagiaires étaient en capacité de suivre une scolarité secondaire traditionnelle, soit ils faisaient ce qu'on leur trouvait, c'est-à-dire un quelconque brevet d'études professionnelles pas forcément en rapport avec leurs aspirations. Et à la fin, si le stagiaire ne signait pas de contrat professionnel et s'il n'avait pas décroché un baccalauréat, rien de ce qu'il avait acquis dans sa formation de sportif professionnel n'était validé.

Nous nous sommes donc mis en quête d'une formation répondant à nos attentes et nous avons fini par trouver deux brevets professionnels intitulés « *Sports collectifs* » et « *activités physiques pour tous* » que nous avons complétés par des unités capitalisables (UC) liées à la pratique de sportif professionnel : une UC Hygiène de vie, dans laquelle on trouve diététique, action physique, préparation mentale ; une UC Anglais, car ces joueurs devenus professionnels seront sûrement appelés, au cours de leur carrière, à partir à l'étranger ; une UC Communication, car savoir communiquer devant les médias fait partie intégrante de leur pratique professionnelle, et une UC Environnement du sport professionnel et ses structures. Aujourd'hui, les stagiaires reçoivent un apport théorique en rapport avec leur pratique future, qui les rend autonomes dans leur projet personnel et professionnel. Comme cette formation est dispensée dans une école interne, cela nous permet de mieux gérer les emplois du temps et, aujourd'hui, nous disposons en moyenne d'un enseignant pour six élèves. Nous travaillons désormais avec diverses universités pour qu'à l'issue de sa formation, s'il ne réussit pas à être professionnel ou lorsqu'il mettra un terme à sa carrière, le stagiaire puisse valider ses acquis professionnels dans le cadre d'une démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE).

Quel bilan ?

Aujourd'hui, tout le monde s'est approprié ces nouveaux concepts managériaux, vit avec, les utilise et les développe. Le positionnement de chacun a été renforcé, en particulier celui des techniciens qui avaient eu si peur de disparaître. Ils ont obtenu de nouveaux moyens, des outils de travail performants et une vraie perspective professionnelle dans le cadre du projet. Chacun est aujourd'hui beaucoup plus impliqué que par le passé, avec des responsabilités plus vastes et des compétences accrues par la formation. La remise en question de chacun est désormais naturelle et l'on constate, à travers les évaluations, les évolutions techniques et comportementales de l'ensemble des acteurs.

Au niveau opérationnel, un référentiel complet de savoirs sur les contenus de formation a été constitué, âge par âge et poste par poste. Sur cette base, on a défini et formalisé des critères d'évaluation individuels et collectifs, que chacun connaît et fait évoluer. Une planification de ce que doit savoir un stagiaire, couvrant toute la durée du cycle, a également été mise en place. Les entraîneurs qui, naguère, avaient toujours peur de manquer de temps, sont désormais plus sereins et ont pu mieux répartir les temps forts et les temps faibles dans la formation. Ce qui était intolérable par le passé est désormais plébiscité : les gens travaillent entre eux sans qu'on ait besoin de les y pousser et l'on constate une élévation très sensible de la qualité des joueurs formés. Les joueurs de niveau international âgés de 17 ans, qui passeront cette année dans le groupe professionnel, ont un niveau minimum supérieur au niveau maximum obtenu il y a trois ans.

Les processus d'évaluation et de recrutement ont également été optimisés. Avant, pour prendre une décision sur le recrutement d'un jeune, il fallait six mois ; aujourd'hui, si l'urgence le demande, on peut le faire dans la journée. Nous sommes désormais en mesure, dès le mois de février, d'avoir une vision suffisamment claire du joueur pour étayer, en avril, les prises de décision définitives de poursuivre ou non sa formation. Nous sommes désormais

reconnus comme experts en analyse de potentiel et beaucoup de clubs étrangers nous confient leurs joueurs pour les évaluer.

Tout cela nous a pris beaucoup de temps, principalement du fait des résistances au changement. Les deux premières années, on a très peu travaillé sur les joueurs pour nous concentrer sur la formation de l'encadrement. Tout notre investissement y a été consacré : augmentation du nombre d'entraîneurs, réévaluation des salaires, équipement et matériel, accroissement des compétences, etc.

Aujourd'hui tout le monde est en phase avec le changement effectué et, dans un milieu où le turnover est important, personne ne nous a quittés que l'on souhaitait garder. Avoir un projet clair et un discours argumenté nous a fait gagner en crédibilité vis-à-vis de l'extérieur et, plus particulièrement, vis-à-vis des parents des jeunes que l'on souhaitait recruter. L'existence de critères précis et explicites les a rassurés. Le renforcement de l'encadrement scolaire et de vie, notre investissement dans l'encadrement et le projet font qu'aujourd'hui, le recrutement de nos joueurs est devenu moins onéreux que pour nos concurrents.

Ce niveau de qualité de formation coûte évidemment très cher, environ six millions d'euros annuels, mais on ne peut toujours pas recruter si on ne forme pas. Le vrai modèle économique, aujourd'hui, serait sans doute que les clubs mutualisent la formation. Mais là, on est confronté à la culture et l'histoire. Alors, la question reste en suspens.

DÉBAT

Un intervenant : *Aujourd'hui un certain nombre de clubs français ne vont pas très bien et l'on parle tout de suite de crise. Ce qui me frappe c'est votre capacité à tenir un discours indépendamment des résultats à court terme. Est-ce dû au manque de médiatisation ou à une véritable capacité interne à gérer ces aléas sportifs ? N'avez-vous jamais la tentation d'acheter une star pour accélérer les résultats ?*

Frédéric Paquet : Il est effectivement plus facile pour nous que pour Marseille de gérer une difficulté, la pression médiatique étant incomparablement moins forte. Mais nous avons fait ce qu'il fallait pour cela et nous voulions contrôler notre communication. Nous sommes également sereins car nous savons analyser et anticiper ce genre d'aléas. Notre baisse de performances en fin de saison dernière a été due à un compromis entre les objectifs de l'entraîneur, la *Champions League*, et nos objectifs pour le club. Pour satisfaire l'entraîneur, nous avons gardé un groupe d'anciens qui, l'objectif atteint, ont été démobilisés. Il s'agit là d'un problème de gestion du groupe que nous commençons à aborder.

Quant à la vente des joueurs, le club en a vendu huit l'année dernière. Elle a été à la fois contradictoire avec les objectifs à court terme de l'entraîneur, qui a dû recomposer un groupe, et nécessaire aux objectifs à long terme du club, qui supposent un recrutement performant, non pas en termes de stars, mais en termes d'équilibre au sein du groupe et de partage de l'expérience. Les choses sont désormais davantage sous contrôle et nous sommes aujourd'hui dans la reconstruction d'une nouvelle équipe.

Int. : *Vous avez sans doute beaucoup investi : quel est l'intérêt financier d'une telle opération ?*

F. P. : Ne vous inquiétez pas pour les actionnaires, Michel Seydoux et Partouche, cet investissement ne leur a pas coûté très cher et le LOSC a toujours gagné de l'argent depuis sept ans, en particulier grâce à la *Champions League*. Aujourd'hui, c'est un club qui vit bien, qui a accumulé des réserves et l'actionnaire reste garant de nos choix actuels. Aujourd'hui, notre budget est déficitaire parce que nous n'avons pas assez de rentrées d'argent au niveau du stade, ce qui génère un manque à gagner de 15 millions d'euros par an environ. Le choix était simple : soit nous remettons le budget en équilibre et nous reprenons tout à zéro, comme il y a cinq ans (mais, en termes d'image, cela nous aurait coûté beaucoup plus cher qu'à l'époque), soit nous décidions de continuer et d'investir dans les structures, ce que nous

avons choisi. Il faut savoir que le centre de Luchin que nous venons d'inaugurer représente un investissement de 20 millions d'euros. Nous avons également investi fortement sur le pôle communication parce que nous avons désormais des résultats à revendiquer, des structures à montrer et que nous ne pouvons pas être un club durable si nous ne sommes pas attractifs pour les médias. Par contre, nous ne jouons pas la carte du show-business comme Paris ou Marseille et nous ne voulons pas que ce soient les médias qui gèrent notre club.

Int. : *Beaucoup de grands clubs de niveau mondial ont compris depuis longtemps qu'il valait mieux acheter des stars qu'investir dans leur formation. Quelle est votre position sur ce point ?*

F. P. : C'est une vraie question sur laquelle nous travaillons beaucoup. Dans l'esprit des gens, nous sommes un centre de formation comme les autres. Cependant, on ne peut pas comparer le centre de formation de Bastia par exemple, dont le budget ne dépasse pas le million et demi d'euros et le nôtre qui en coûte plus de six. Nous nous positionnons dans une tout autre perspective, qui est celle d'une académie de football. Notre communication est axée sur ce point : selon l'UEFA (Union des associations européennes de football), nous faisons désormais partie des dix meilleurs centres de formation européens. Compte tenu de ce que nous avons investi, à la fois en termes de moyens, d'infrastructures, de quantité et de qualité de l'encadrement, nous sommes à des années-lumière des autres clubs ! Nous communiquons donc sur ce produit et sur sa spécificité. Nous sommes aujourd'hui le premier centre en France dans lequel des joueurs viennent de l'étranger et payent leur formation.

Mais nous réfléchissons également sur ce point en nous demandant si nous devons continuer. En effet, si nous ne trouvons pas de modèle économique valable, il nous faudra arrêter. Cela coûte beaucoup d'argent, 6 millions sur les 46 du budget global du LOSC, ce qui est considérable. Si aujourd'hui, l'investissement demeure intéressant car nous sortons des joueurs, il nous faudra prendre une décision définitive d'ici deux ans.

Cela étant, les grands clubs étrangers forment surtout pour des raisons économiques : recruter un excellent joueur à 20 ans coûte très cher. À 13 ans, le potentiel n'est pas assuré mais l'investissement est bien moindre, même s'il doit s'accompagner de formation. Tout le problème est qu'aujourd'hui, pour obtenir 5 joueurs de haut niveau, il faut en former 50. Alors, une de nos stratégies est de dire à ces clubs : « *Mutualisons la formation de nos jeunes joueurs sous contrat, dans une académie neutre ayant le savoir-faire et les infrastructures.* » Toute la question est de savoir s'il y a pour nous un véritable potentiel. Sinon on fermera, on recrutera des jeunes joueurs et on les confiera à un centre extérieur, même si on sait qu'ils y seront moins bien formés.

Et malheureusement, nous avons du mal à compter sur le soutien des instances nationales et internationales qui n'arrivent toujours pas à distinguer entre les métiers du sport et la passion du sport.

Int. : *Qu'est-ce que vous n'arrivez pas à formaliser ?*

F. P. : La mise en pratique des acquis. J'ai travaillé en tête à tête avec le formateur technique pendant un an, en lui demandant de m'expliquer ce que doit savoir un jeune joueur et si cela relevait de la technique ou de la tactique. On a tout écrit, geste par geste, pied par pied, âge par âge, et l'on est arrivé à quelque chose qui tient la route et dans lequel tous les entraîneurs se retrouvent. Et on s'est arrêté là. Autant nous souhaitions formaliser les choses, autant leur mise en application relève du savoir-faire et de la pratique.

Par contre, il importe de formaliser les critères et la planification : tel geste, tel âge, tel poste ; voilà ce qu'il faut enseigner ; voilà comment on évalue cet acquis. On embauche aujourd'hui les professionnels qui vont pouvoir enseigner cela, à eux de le mettre en application ; et derrière, nous évaluons : est-ce acquis ou pas ? Si ça ne l'est pas, pourquoi ? Les critères d'évaluation sont d'autant plus utiles quand ça ne marche pas pour comprendre ce qu'il faut travailler et pour apporter des solutions aux stagiaires.

Nous avons fait un travail analogue sur la partie psychologique car, là aussi, lors des évaluations, l'absence de critères rendait impossible d'explicitier ce qui allait ou n'allait pas. Nous avons donc embauché un psychologue et pendant un an, là aussi, il lui a fallu casser les représentations avant que nous puissions élaborer des grilles d'évaluation nous permettant

d'identifier ce qui n'allait pas. On a donc formalisé ce qu'il fallait enseigner, comment on identifiait ce qui était acquis ou non, on l'a quantifié en instituant des systèmes de notation, et on s'est arrêté là. Nous avons, par ailleurs, créé un logiciel qui nous permet d'identifier tout cela et qui est accessible aux parents et aux enfants afin qu'ils puissent suivre leur progression.

Ce qui nous manque le plus, désormais, c'est la capacité des techniciens à repenser tout cela pour nous faire passer à une étape supérieure.

Int. : *J'aimerais savoir, quand vous parlez de vos investisseurs et des cadres dirigeants du LOSC, si ce sont des gens issus du monde de l'entreprise qui ont considéré que, tout compte fait, un club sportif était une entreprise comme une autre ou si ce sont des gens issus comme vous du milieu sportif et qui ont considéré que le modèle club amateur n'était plus pertinent et qu'il fallait se tourner vers les modèles entrepreneuriaux.*

F. P. : Le mode de fonctionnement de ce club est essentiellement lié à deux personnes, Xavier Thuilot, qui était directeur administratif et financier lors du rachat du club et qui est désormais directeur général, et moi-même. Xavier Thuilot vient d'une école de commerce, a été directeur de la fédération de football américain et est impliqué dans le domaine du hockey. Pour ma part, j'ai une formation scientifique de base et une formation complémentaire en marketing et management, et j'ai travaillé sur des plates-formes pétrolières, dans de nombreux pays. L'un et l'autre, nous avons donc un vécu autre que celui du sport, nous ne sommes pas issus des rangs des techniciens, et nous avons toujours considéré qu'un club sportif était une entreprise. Lorsque nous avons été recrutés, nous avons peu à peu imposé notre vision. Dans un premier temps, nous avons subi la cassure entre le sportif et l'administratif. L'arrivée du nouvel entraîneur a facilité les choses et nous avons peu à peu intégré de nouveaux dirigeants avec des visions assez proches de la nôtre. Les investisseurs, en particulier Michel Seydoux, sont en accord avec ce modèle-là et aujourd'hui, la quasi-totalité des gens du LOSC l'est également et est fière d'appartenir au club. En tant que managers de ce club, nous en sommes assez fiers, nous aussi, car, même si on nous considère toujours comme restant un peu en dehors des sentiers battus, nous apparaissions également comme une référence en matière de gestion administrative, juridique et financière de club. Et, par-dessus tout, ce qui nous rassemble, malgré des caractères différents, des vécus différents, des histoires différentes, c'est l'implication dans un projet commun et un niveau d'exigence largement au-dessus de la moyenne.

Présentation de l'orateur :

Frédéric Paquet : licence de physique chimie (Marseille), maîtrise de management du sport (Marseille-Luminy) et Master marketing management (ESSEC) ; directeur du développement du Lille Olympique Sporting Club (LOSC) ; il est impliqué depuis quinze ans dans la gestion des organisations sportives en rugby, football américain et football ; il intervient dans différentes écoles sur le management des clubs professionnels.

Diffusion décembre 2007