

Aux Brûleurs de loups, le changement est 'hockey'

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.

www.com-hom.com

Il y a un an, c'était le changement



Il y a un an, Jacques Reboh reprenait le club de Hockey de Grenoble, [les brûleurs de loups](#). Nous avons donc rencontré Jacques pour faire le bilan sur 2 points :

- Les bonnes pratiques et erreurs qu'il retient après cette 1^{ère} saison à la tête du club
- Les différences et parallèles qu'il note entre le management d'un club sportif de haut niveau (Ligue Magnus, 1^{ère} division du hockey Français) et celui d'une entreprise (Jacques Reboh dirige également le [groupe immobilier AGDA](#))

Egalement inclus en fin d'article, l'offre abonnement pour votre comité d'entreprise.

Com-Hom (CH) : Jacques, après cette année, quelles différences notes-tu entre la direction d'un club sportif et d'une entreprise ?

Jacques Reboh (Jacques) :

L'entreprise, tu as le temps de construire, de te mettre en place. Les impératifs que tu as en entreprise, vont être le client et la rentabilité.

Dans le sport, tu vas créer un groupe, apprendre à faire fonctionner cet amalgame de personnes qui sont très différentes, et tu as une échéance à gérer, qui est la fin du championnat et que tu ne maîtrises pas (dans la phase finale en hockey, ou play-offs, un club peut disputer de 4 à 21 matchs).

Ce qui est compliqué est de gérer cette fin. Tu sais que dans ce groupe là, il y a des joueurs que tu ne reverras plus jamais, il y a des joueurs que tu apprécies qui ne sont pas performants sur la glace, ...



Fabien Baldino

Tu sais tout cela et tu as un goût d'inachevé. On n'a pas été au bout de cette aventure avec ce groupe là. Et je pense que ce sera chaque année la même chose. Tu es sur un cycle de vie différent, sur une échelle beaucoup plus restreinte de 1 an contre 5 à 10 ans dans une entreprise. Et l'impératif est le plaisir des gens.

Et toute de suite après tu passes à une autre étape qui est l'excitation de tout reconstruire. Tu as à peine le temps de faire ton premier deuil que tu passes déjà sur une renaissance. C'est plaisant.

La phase de deuil, c'est les entretiens de fin de saison avec les douleurs que cela peut représenter, certains non-dits qui sont ressortis à ce moment là. Et un mois après, tu pars dans la reconstruction de l'équipe, des lignes de joueurs avec le sentiment d'être bien meilleur que l'année d'avant et le questionnement : « est-ce que le groupe va fonctionner aussi bien, est-ce que nous allons réussir l'amalgame des individualités ? ».

CH : Et qu'as-tu amené au club ?

Jacques : hier, dans une discussion avec Jeff ([Jean-François Dufour](#), Manager général du club), il me disait que j'avais chamboulé les stéréotypes. Par exemple, j'ai changé les prérogatives du président. Dans les stéréotypes du hockey nord américain, il n'est pas acceptable qu'un président aille parler aux joueurs.

Au début, cela les gênait quand j'allais dans le vestiaire, que je parlais aux gars et que je partageais de l'affect avec eux. Jeff et Edo ([Edo Terglav](#), entraîneur en chef) ne comprenaient pas cet électron libre qui tournait autour des joueurs. Cela les agaçait mais ils ne le disaient pas du fait du respect de la position.

Et après, ils ont pris du recul. Ils ont compris que c'était un des éléments facilitateur dans la gestion du groupe.

Il y a l'exigence factuelle, celle du niveau de production attendu qui est la responsabilité du staff. Moi, j'interviens sur l'exigence morale : je donne aux joueurs exemplarité et considération afin qu'ils inculquent, par mimétisme, la même relation au sein du groupe.

CH : Et quelle limite mets-tu dans ce rôle de président ?

Jacques : je considère que je ne suis plus dans mon rôle dès que je ne suis plus pertinent. Donc sur le sportif, je ne suis pas pertinent et pas légitime. Par contre, je suis légitime à parler de valeurs humaines, d'implication, de respect, d'humilité, ... C'est où je me sens bien.

CH : Donc cela a modifié les rôles... Comment Edo et Jeff ont réussi à trouver un équilibre ?

Jacques : à un moment, c'est mon autorité qui a fait ce positionnement. Il y a eu une forme de non-dit.

Et ensuite Jeff a pris du recul et a dit : « est-ce que ce ne serait pas cela l'identité du club ? : une famille ». C'est-à-dire accepter d'être différent et que cette différence soit notre signature.

Pour aborder ce changement, nous nous sommes posés la question : « qu'est ce que cela peut faire de mal si le président fait cela ? » et non plus « ce n'est pas son rôle ! ». Et finalement, on a vu qu'implicitement, nous occupions tous un espace de la relation avec les joueurs, et que les joueurs avaient respecté ces espaces. Par exemple, lors des renégociations de salaire, chacun des joueurs est resté dans cette règle implicite : aucun joueur n'a usé de la relation fraternelle avec moi pour intervenir dans la discussion avec Jeff au profit de son intérêt perso.

CH : Ce que je comprends, c'est que le joueur interagit avec les 3 personnes. Vous avez fait le choix de la « non-exclusivité dans la relation ». Comment être garant que cette relation respecte les missions de chacun ?

Jacques : je pense que c'est implicite. Edo est le seul complètement libre dans la relation. Jeff et moi venons en compensation. Par exemple, lorsque cette saison nous avons eu des écarts de production de la part d'un joueur :



Jean-François Dufour, Jacques Reboh, Edo Terglav

- Edo le détecte. Edo est garant de la performance du joueur.
- Jeff a le rôle de conscientiser les écarts avec le joueur et de remobiliser le joueur sur le projet sportif. Il va apporter la preuve par l'analyse vidéo de phases de jeux avec le joueur. Ils vont ensuite travailler la solution. Moi, à ce moment là, je ne communique pas avec le joueur.
- Ensuite, quand je vois que le joueur fait l'effort, je remobilise la motivation. J'apporte la reconnaissance après un moment où il a été chahuté par les coachs.

Ce que Com-Hom retient (CH) :

Dans nos organisations, il est préférable de libérer la parole de tous envers tous en responsabilisant chacun sur son rôle et sa mission dans sa relation à l'autre plutôt que de vouloir conditionner ou contrôler les relations



CH : Si on revient à la reprise du club, quelles étaient tes motivations ?

Jacques :

Un élément était de sortir de ma zone de confort.

Le deuxième, celui d'aller chercher l'adrénaline que l'on ne trouve que dans le sport : le côté instantané.

Après, c'est peut-être freudien : vouloir tutoyer cette vie de sportif qui m'aurait intéressée.

CH : Qu'as-tu gardé qui marchait bien au moment de la reprise ?

Jacques : les qualités humaines qui constituaient le groupe. Par contre, au niveau méthodes, il n'y avait rien qui fonctionnait comme j'avais envie que cela fonctionne.

CH : Quelle est la 1^{ère} chose que tu as faite ?

Jacques : en entreprise, la difficulté que j'ai, c'est que je suis un « sachant » et j'ai la solution. En arrivant dans cet environnement, je suis ni sachant, ni référent pour les collaborateurs et je ne connais pas les codes. Je suis vraiment un parasite dans cet environnement. Même si j'ai des idées, elles n'auront pas d'échos.

Il y a donc eu une phase d'observation dont la durée moyenne est de 2 ou 3 mois, mais qui est différente en fonction des collaborateurs et des secteurs. Cette observation permet d'être pertinent dans les interventions, conseils et suggestions que je suis amené à faire. Cette phase dure tant que je n'ai pas gagné de légitimité par des actions que j'ai initiées.

CH : lors de la prise de poste, la première action est l'observation.

CH : *Quelle est la bonne chose que vous avez réalisée en début de saison ?*



Jacques : c'est une idée de Jeff. C'était à la fois simple et utile. En début de saison, nous avons réalisé un barbecue avec les supporters et partenaires. Un moment pour tendre la main vers les gens et leur dire merci d'être avec le club aujourd'hui. Tous les joueurs avaient mis un tablier et étaient au service du public.

Et bien, ce moment-là nous a permis de rentrer avec notre public dans une relation vertueuse qui nous a donné le temps dont nous avons besoin pour nous mettre au travail. Nous avons perdu les 4 premiers matchs à domicile. Si le club ne fait pas ce barbecue et que tu rentres avec 4 défaites de rang, nous serions repartis comme avant dans une spirale négative.

Au niveau des joueurs, ce moment partagé leur a montré qu'ils étaient aimés.

Au niveau du public, cela a montré que les joueurs étaient comme eux : simples et humains et que le public était important pour eux.

Quand les joueurs se sont retrouvés dans l'adversité, nous n'avons pas eu une relation de reproche « j'ai payé et tu ne mouilles pas ton maillot » mais une relation de bienveillance « tu donnes et je t'apprécie. On va finir par gagner ».

CH : un barbecue, c'est peut-être un détail pour vous, cela peut pourtant dire beaucoup 😊

Tisser un lien d'égal à égal, malgré les différences de métier ou de statut, rend chacun respectable aux yeux de l'autre, et développe la tolérance lorsque l'autre rencontre la difficulté

CH : *Dans le travail sur l'organisation, quelles sont les résistances que tu as rencontrées ?*

Jacques : toutes car j'ai changé tous les codes.

Par exemple, au niveau des médias et des supporters, nous avons été transparents sur les informations du club. Par exemple, pour un journaliste qui a besoin d'information pour écrire, si tu caches l'information, il va soit ne plus vouloir écrire, soit va s'accrocher à des informations que tu ne maîtrises pas.

Quand tu changes, tu sors les gens de leur habitude, tu te heurtes à « on n'a jamais fait comme cela ». Implicitement tu envoies un message « ce qu'on a fait jusqu'à présent, c'était pas bien ». Et donc tu n'es pas entendu.

CH : *C'est quoi alors la méthode Jacques ?*

Jacques : je leur montre. Ce n'est pas convaincre par la force car le roseau va revenir en position. C'est juste de les emmener par des faits, de la logique, des parallèles avec leur propre vie et de l'échange avec aucune culpabilisation sur le passé. C'est ce qui permet de passer à l'étape suivante : l'action.

Et ensuite de les rendre fiers de leurs réalisations et de ce qu'ils vendent.

C'est plus long.

CH : lors des annonces de changement, il est important de rappeler en quoi ce qui a été fait jusqu'à présent a répondu au contexte du moment. L'enjeu est d'éviter de créer la cogitation « ce qu'on a fait jusqu'à présent, ce n'était pas bien ». Nous lançons un changement pour répondre à un nouveau challenge.

L'accompagnement, avant l'action, se réalise sur la base d'analyses orientées sur les objectifs futurs (et non sur le reproche du passé) et sur la prise de conscience par chacun des raisons positives qu'il a mettre en œuvre. Il y a donc échanges et écoute, beaucoup en individuel : c'est donc plus long que la mise en action sous l'autorité, mais plus durable ...

Ce processus de changement a été réalisé à tous les niveaux : les équipes (sportives, administratives), la relation avec les supporters & les partenaires, la presse, ...

Nous passons également du temps à donner du sens à nos décisions. Nous nous inscrivons dans la transparence et entretenons le dialogue.

CH : Dans le changement mené au club, quelles sont les 7 bonnes pratiques que tu retiens ?

Jacques : ce sont des valeurs : humilité, respect, honnêteté, transparence, rigueur, simplicité

Nous sommes là pour servir. Donc c'est de « l'être », des valeurs humaines. Et la finalité, c'est de voir les gens prendre du plaisir. Si j'envisage de gagner des titres, c'est pour tous ceux qui sont là et qui vivent pour cela.



CH : le meilleur garant de vos changements sont la finalité de votre « entreprise » et vos valeurs.

Car entreprendre, c'est faire vivre le changement pour une finalité partagée.

L'ancrage des valeurs dans les comportements au sein de votre organisation est ce qui vous permettra de rester en cohésion dans les changements les plus difficiles.

CH : Et un regret ou une erreur ?

Jacques : là où je me suis trompé, c'est que je n'aurais pas du critiquer ce qui a été fait avant. Pourquoi je l'ai fait : c'était une façon de me protéger en anticipant une catastrophe à venir. Si le club avait basculé, je ne voulais pas porter seul la responsabilité. Si cela avait le cas, cela n'aurait rien changé.

Je le regrette car au final cela ne m'a rien apporté. Donc c'était une erreur et un manque d'humilité.

CH : analyser le passé oui. Critiquer, non.

CH : Nous avons parlé beaucoup des joueurs. Que peux-tu dire de l'équipe administrative ?

Jacques : il y a de l'expérience et des valeurs humaines intéressantes.

Nous essayons de les associer à la lumière des joueurs. Il y a des rencontres joueurs-staff.
Et la victoire est la victoire de tous. Pour moi, il n'y a pas le sport et l'administratif. C'est une équipe.

Et les joueurs en sont conscients, car quand ils sont en déplacement, ils se rendent compte que les patinoires ne sont pas forcément pleines ailleurs.

C'est le fruit du travail de tous.

C'est aussi le fruit d'une histoire. La différence, c'est qu'AGDA est mon entreprise, alors que dans le club je suis porteur d'un témoin, d'une histoire, d'une tunique. Le club appartient aux supporters, aux partenaires.

Equipe administrative :

Jacques REBOH	Président
Jean-François DUFOUR	Manager Général
Alexandre DUYCK	Manager Général Adjoint/Presse/Communication
Catherine DEL LITTO	Assistante de direction
Nicolas TOMASINI	Directeur Centre de Formation
Céline MONVOISIN	Secrétariat/Billetterie
Jimmy HERBIN	Responsable Boutique
Jean-Michel KELLER	Directeur Financier
Damien LIAPIS	Directeur commercial
Maximilien SPOERNDLE	Commercial

Staff Sportif :

Edo TERGLAV	Coach
Romain GUIBET	Assistant coach
Stéphane GERVAIS	Préparateur physique
William LIBERT	Préparateur matériel

CH : tous les métiers ont leur importance dans la réussite de votre entreprise

CH : en parlant d'AGDA, nous allons finir sur quelles sont les différences quand tu mènes un changement dans ton entreprise et dans le club ?

Jacques :

Le différent, est que sur une agence immobilière, je connais par cœur les codes de la profession. Cela peut pervertir mon analyse, et me dire de façon implicite de rester dans le cadre de ces codes, dans la zone de confort. J'essaie de lutter contre cette perversion.

Au hockey, ne les connaissant pas, j'avais une sorte de grand vide qui me disait : « ben, vas-y ».

Dans tous les environnements, il faudrait pouvoir challenger les codes et se réinventer.

Si cela fonctionne mal, nous allons challenger les codes pour les corriger.

Si cela fonctionne bien, il faut rester en éveil pour continuer à les challenger.

Si par exemple la rentabilité est présente, il faut aller challenger d'autres facteurs : la motivation des collaborateurs, l'image renvoyée au client, ...

Le seul moyen de réinventer les codes quand la situation est positive, c'est la recherche de l'excellence.
Dès que tu es bien, dis-toi « qu'est-ce qu'il faut que je fasse pour sortir de ma zone de confort ? »

CH : nous finirons sur cette phrase liée au changement :

Dès que tu es bien, dis-toi « qu'est-ce qu'il faut que je fasse pour sortir de ma zone de confort ? », en réfléchissant sur tous les axes dans la recherche de l'excellence



Les BDL vainqueurs de la coupe de France 2017

CH : Com-Hom a travaillé pour AGDA et pour les Brûleurs de loups. Que retiens-tu des interventions ?

Jacques : ce que j'ai apprécié, et qui est rare dans la formation, c'est que tu arrives à accompagner et pas à former. Systématiquement les interventions font l'unanimité des gens qui participent. Très souvent, j'ai des collaborateurs qui me disent « oh, la formation ne sert à rien, je l'ai déjà faite ». Et à chaque fois, ils reviennent avec une sorte d'ouverture d'esprit qui leur permet d'être tout de suite beaucoup plus performants.

Sur une formation d'une journée, il va peut être en garder 1/2h, 1H mais cette heure là va le construire pour plusieurs mois, plusieurs années et le booster. C'est toute cette alchimie qui fait que c'est important d'avoir ces temps de rencontre avec toi.

CH : Merci Jacques et bonne saison 2017-2018, tant avec AGDA qu'avec le club des brûleurs de loups.

*Pour réserver une tribune dédiée
à votre entreprise pour un match de ligue magnus
[Cliquer sur ce lien](#)*



*Et ensemble profiter d'un spectacle
de haut niveau à Pôle Sud,
espace chaleureux et convivial*



*Remerciements à [Fabien Baldino](#)
pour la qualité de ses photographies qui nous permettent de revivre chaque match.
Vous pouvez retrouver ses photos sur le site des brûleurs [en cliquant sur ce lien](#).*

A propos de Jacques Reboh :

Marc qui intervient régulièrement avec pertinence et efficacité pour ma société, le Groupe AGDA Immobilier, a souhaité que j'écrive quelques lignes dans cette tribune sur mes premiers pas à la direction des BDL.



Jacques Reboh

Président du
Directoire
[BDL](#)

PDG
Groupe
[AGDA](#)
[Immobilier](#)

Il y a quelques mois, lorsque Stéphanie (précédente Présidente) m'a proposé de lui succéder, j'avais imaginé un environnement hostile, animé par des codes spécifiques, techniques, où l'entreprise n'avait pas sa place ; où les dictats de la performance sportive et de l'omerta étaient la seule solution à la sérénité et à la pérennité de club. J'avais alors décidé d'adopter une terminologie guerrière pour imaginer les mois qui allaient suivre " la conquête ".

Pour moi, il s'agissait d'un combat pour "conquérir " la confiance et l'estime des membres de l'équipe administrative et sportive, des partenaires privés et institutionnels, des supporters, de la presse. J'ai constaté, après quelques semaines, que toutes ces idées préconçues ne correspondaient pas à la réalité.

La performance du domaine sportif n'était qu'un des ingrédients et qu'il y avait également, l'ouverture, la transparence, l'honnêteté, le travail, l'humilité, le respect et la proximité.

Très vite tout cela a trouvé son apogée dans mon esprit, un soir de septembre vers 23 h après le match contre Amiens, rempli de mes premières convictions, triste de ne pouvoir donner du plaisir aux supporters. Je déambulais « ko » dans la patinoire après notre 4ème défaite de rang à domicile et là, je suis accosté par 2 partenaires qui me disent sur un ton presque paternaliste, en me tapant sur l'épaule : « courage, ce n'est que le début de saison, rien de grave. Cette équipe travaille, elle est généreuse, elle ne triche pas, la victoire est proche...nous prenons du plaisir ». Il s'agissait sûrement de connaisseurs, l'avenir leur a donné raison, il s'en est suivi 20 victoires de rang

J'ai alors compris que la gestion d'un club sportif n'était pas un combat, et qu'à cette terminologie belliqueuse, il fallait substituer, une organisation sociale bien plus proche de mes valeurs : « la Famille ». Nous y sommes presque mais le chemin est encore long,

Pour conclure je ferais mienne cette citation de Nicolas Boileau : *pour les mois et les années à venir, vingt fois sur le métier remettre l'ouvrage ...*

Cette formule est belle et sage aussi. Elle dit la patience et l'humilité du travail bien fait. Elle dit l'effort et en même temps, elle décrit le cheminement qui, pas à pas, conduit à une sorte de perfection malgré les obstacles et la tentation des chemins de traverse.

Les titres de champions seront nos seuls objectifs, et n'oublions jamais que la lutte donne au triomphe la saveur de la passion, et la victoire embellit la conquête.

Je nous souhaite à tous une belle saison sportive,

A propos des Brûleurs de loups :

Les Brûleurs de Loups en quelques chiffres :



- => Une structure professionnelle
- => Premier public de France avec en moyenne plus de 3050 spectateurs par match soit un taux de remplissage de 90%
- => Un réseau partenaire de plus de 150 entreprises
- => Un budget de 2,4 millions d'euros
- => Premier club français à avoir fait le quadruplé historique lors de la saison 2008-2009 (Trophée des Champions, Coupe de la Ligue, Coupe de France et Coupe Magnus).
- => Premier club français à avoir organisé un Winter Game devant 19 767 spectateurs
- => Palmarès : 6 Coupes Magnus, 3 Coupes de France, 4 Coupes de la Ligue et 3 Trophées des Champions
- => Première victoire française sur la scène européenne (CHL) en 2015

1er Centre de Formation de France

- => Vice Champion de France U20 2017
- => Le Centre de Formation des BDL est la référence dans le hockey français
- => 80% des joueurs des U20 (moins de 20 ans) sont des grenoblois

A propos de l'auteur :

Marc VILCOT
[Com-Hom](#)



Marc VILCOT : J'ai vécu 17 années enrichissantes de vente et management dans l'industrie. De formation technique (Grenoble INP 89), mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite orienté vers des activités commerciales et marketing : directeur commercial (1997-2007). En 2008, je me suis investi dans la formation et l'accompagnement, poursuivant ainsi, dans des contextes variés, le développement de la performance par « le travailler ensemble ».

Je trouve en Com-Hom : confrontation de nos approches, évolution permanente de nos pratiques, laboratoire d'idées, confiance.

J'accompagne et je forme en management d'équipe, vente & négociation, performance individuelle et collective, lecture des personnalités, régulation des relations & gestion de conflit, cohésion d'équipe & coopération.

Et fervent supporteur des brûleurs...



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright :

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#), [BDL](#)
Crédit photographique : [BDL](#), [Fabien Baldino](#)