

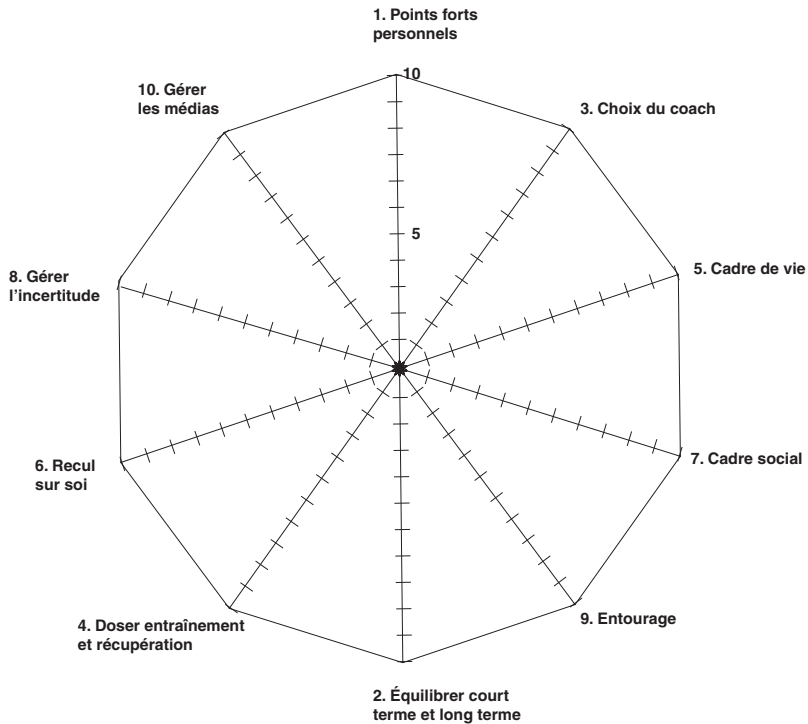
## Chapitre 1

# L'intelligence stratégique, l'art de la compétition

« Agir en primitif et prévoir en stratège. »

René Char

Figure 3 – Les rouages de l'intelligence stratégique



*L'intelligence stratégique d'un sportif de haut niveau est décisive dans sa réussite, montrant bien que cette dernière n'est pas que la traduction d'une puissance physique et mentale, mais aussi d'une réelle capacité de réflexion ! Elle s'applique au terrain, pour la compétition immédiate, sous forme d'une capacité d'analyse des enjeux de la partie qui va se jouer et de diagnostic des forces et des faiblesses en présence. Mais elle s'exprime aussi hors terrain dans la préparation de l'athlète à la performance, avec les indispensables temps de récupération de l'effort physique. Elle se déploie, enfin, sur le long terme, avec une logique de gestion de carrière.*

*Gérer sa carrière est véritablement un art qui consiste à valoriser ses points forts personnels, à auditer sa « production », à intégrer l'incertitude des performances, à prévoir des programmes d'entraînement et de repos judicieux, à équilibrer court terme et long terme, jusqu'à préparer très tôt son après-carrière. Pour relever autant de défis, l'environnement humain et structurel d'un athlète est déterminant. Savoir s'entourer sur un plan professionnel et personnel pour faire des choix judicieux est indispensable. La réussite d'un sportif de haut niveau est alors, en quelque sorte, celle d'une équipe hors match !*

L'intelligence stratégique d'un athlète, c'est d'abord l'art de se fixer des objectifs pertinents et des plans d'action pour la prochaine compétition, en ayant parfaitement assimilé les règles de son sport et les enjeux de la partie qui va se jouer, tout en ayant diagnostiqué les forces et les faiblesses en présence. « *Les sportifs de très haut niveau comprennent très vite les enjeux et comment on peut réussir. Ils savent aussi relativiser sans se prendre la tête pour des brouilles. Ils ont cette forme d'intelligence qui consiste à prendre du recul et à aller à l'essentiel de la performance. Il suffit de lire les interviews de grands champions pour tout de suite s'en rendre compte* », résume très bien Fabien Canu (judo).

### Principe-clé

Une gestion stratégique permet d'aller à l'essentiel.

L'intelligence stratégique d'un sportif n'est pas simplement une intelligence de jeu, c'est aussi une capacité à gérer la performance hors terrain ou hors match et dans la durée, en d'autres termes à gérer sa performance et sa carrière sur le long terme. Jean-Claude Massias (tennis) le relate très bien : « *D'accord, les fautes de tennis peuvent faire perdre un match à un joueur, mais s'il ne réussit pas pleinement sa carrière, ce n'est pas en raison de ces fautes, mais parce qu'il ne sait pas s'entraîner et s'entourer, qu'il n'est pas assez motivé, qu'il a pris de mauvaises décisions. Celui qui fait des choix pertinents progresse plus vite que d'autres, peut-être plus talentueux, mais qui ont pris de mauvaises orientations. Pour moi, un sportif de très très haut niveau a tout intérêt à avoir une intelligence sportive.* »

## 1 Les points forts personnels

Les sportifs de haut niveau ont une façon bien à eux de penser stratégie, en mobilisant deux notions simples, *a priori* opposées : les points forts et les points faibles. Leur intelligence stratégique va alors s'exprimer dans la conscience et la gestion de ces deux paramètres, appliquée à eux-mêmes, à leur équipe, leurs adversaires.

Dans sa pratique, un sportif a naturellement des points forts et des points faibles. S'il veut réussir, il devra avant tout travailler ses points forts, sans être obnubilé par ses défauts ou faiblesses. Comme l'explique très bien Jean-Paul Loth (tennis) : « *C'est le point fort qui amène au plus haut niveau.* » Ce fil rouge de la réussite a dicté toute son approche lorsqu'il s'occupait de l'équipe de France : « *Je ne me suis jamais beaucoup attardé sur les points faibles des joueurs. Jamais ! En revanche, je suis très exigeant sur les points forts, très forts. J'ai rencontré pendant longtemps pas mal de déboires à vouloir travailler les points faibles. J'ai abandonné cette stratégie depuis belle lurette. Quand des sportifs ont des points forts, il faut leur faire comprendre puis les exploiter, comme un citron que l'on presse. Tout en les travaillant, on peut un peu plus se focaliser sur le ou les points faibles, sans oublier toutefois qu'ils ne sont pas un handicap en eux-mêmes ne permettant pas d'aller plus loin.* »

### Principe-clé

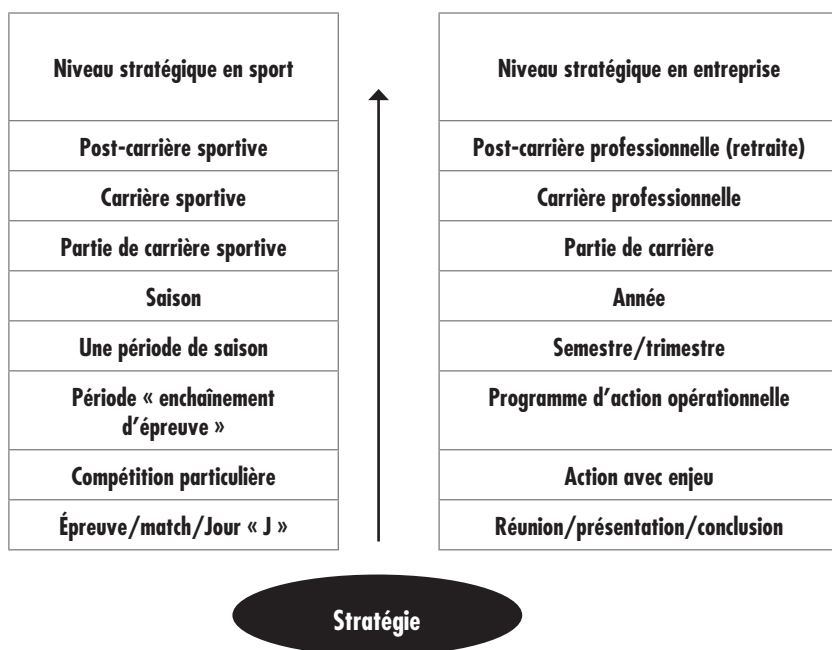
Savoir investir sur ses points forts.

Comme un sportif de haut niveau, un professionnel doit investir dans sa carrière sur ses points forts et y consacrer 80 % de son énergie. Par contre, il doit seulement chercher à optimiser ses points faibles en n'y accordant pas plus de 20 % de son énergie. C'est exactement ce que pense ce DRH d'un grand groupe : « Par exemple, un cadre qui a une qualité de rapidité doit être encouragé dans cette direction. Dans nos sessions d'évolution professionnelle, on l'amène à piloter ce point de confort. »

## 2 Équilibrer court terme et long terme

Envisager très tôt une stratégie professionnelle d'après-carrière conditionne aussi la performance sportive ! En effet, les carrières sportives sont souvent courtes. Un sportif qui a anticipé ou, mieux, préparé sa reconversion saura mieux optimiser son investissement physique en évitant le *burn out* et les risques de blessures. La prise de recul et l'absence d'angoisse sur l'avenir influencent aussi son mental pendant les compétitions. « *Florian Rousseau est un exemple pour nous. Il a déjà une formation de prof de sport pour l'après-vélo. Il ne se fait pas de souci pour l'avenir. Pas de doute, il est serein et c'est équilibrant* », juge Patrick Cluzaud (cyclisme).

Figure 4 – Les niveaux stratégiques et les objectifs



Anticiper l'avenir est toutefois ardu pour nombre d'athlètes. Difficile, en effet, de se projeter tant le sport de haut niveau produit de puissantes simulations immédiates et répond à une quête d'épanouissement. Et préparer demain impose à un sportif d'entreprendre une formation en parallèle de la compétition de haut niveau, d'où une forte mobilisation physique et mentale au-delà de l'effort sportif. « *Il faut éviter les ruptures scolaires et le travail n'est pas facilitant pour l'entraînement de haut niveau* », reconnaît Philippe Omnès (escrime).

### **À moi de jouer**

Je suis le stratège de mon après-carrière, de ma retraite ! Quelle personne ai-je envie d'être après ? En menant cet exercice d'anticipation, une partie de ce qui est important pour moi

aujourd'hui émerge. Le sens de mon travail quotidien est éclairé. Je peux peut-être aussi déjà commencer à me former pour avoir une retraite active et épanouissante. Indirectement, cela peut me donner l'occasion de changer de job. Au final, je peux mieux tracer le profil de ma carrière professionnelle d'aujourd'hui et de demain.

*Mes réflexions sur mes stratégies*

.....  
 .....  
 .....

*Mes décisions et/ou actions*

.....  
 .....  
 .....

### 3 Le choix du coach

Le témoignage de Jean-Pierre de Vincenzi le dit très bien. Un sportif ne réussit jamais seul. Sa progression, à partir de ses points forts, dépend largement de son entourage tant le facteur humain et psychologique conditionne l'atteinte de la performance. Un athlète qui raisonne stratégique sait donc, au premier chef, recruter avec soin un coach-entraîneur et travailler en toute intelligence et proximité avec lui. Ce dernier représente une ressource vitale pour sa réussite. En véritable berger, il fait émerger le projet personnel du sportif, le guide, l'oriente et l'aide à faire les bons choix dans les moments de doute. En d'autres termes, il pilote la carrière.

#### Principe-clé

Savoir choisir un coach susceptible de vous amener au plus haut niveau.

Comme un sportif de haut niveau, un manager, aussi talentueux soit-il, a souvent besoin d'un éclairage extérieur pour l'aider à prendre conscience de ses forces et les mettre en action. Le coach joue ce rôle.

#### 4 Doser entraînement et récupération

Comme un sportif de haut niveau, un manager doit savoir s'entraîner avant l'épreuve, mais aussi récupérer. Il doit d'ailleurs être aussi bon en récupération qu'en entraînement. Cela fait partie de son métier. En d'autres termes, vivre toujours à 100 à l'heure n'est pas un gage de réussite, même et surtout quand on est excellent !

#### 5 Un cadre de vie structurant

Plus les cadences auxquelles est soumis un sportif de haut niveau augmentent, plus il doit s'astreindre à mener une vie aussi équilibrée possible, ce qui exige une hygiène personnelle forte et un cadre de vie structurant pour le soutenir. « *Malgré les excès de sa pratique, il doit conserver une vie la plus équilibrée possible* », insiste Yannick Le Saux (aviron). Le facteur qui conditionne la performance se déplace alors véritablement du terrain au hors-terrain !

##### Principe-clé

Une bonne gestion du hors-terrain est un facteur de performance à long terme.

#### 6 Prendre du recul sur soi

Penser stratégique pour un sportif, c'est aussi une capacité à faire l'autocritique de sa « production » en toute indépendance : analyser les conditions et les raisons de ses victoires comme ses échecs, en dehors du discours du coach et de l'entourage, comme de la performance des autres.

## 7 Un cadre social structurant

Au-delà du soutien de son entraîneur, un sportif de haut niveau a intérêt à intégrer une structure de haut niveau pour développer ses compétences, bénéficier d'un cadre social et d'un réseau important, trouver un soutien pour gérer ses affaires courantes : logistiques, administratives, relations presse... C'est le meilleur moyen pour lui de préserver sa concentration sur ses seuls objectifs sportifs.

## 8 Gérer l'incertitude

Une carrière sportive se construit véritablement sur la durée, toujours faite de hauts de bas. En outre, l'émergence de qualités sportives précoces n'est pas un gage de réussite sur la durée. Briller trop tôt, c'est parfois s'illusionner !

L'intelligence stratégique consiste à anticiper ces facteurs d'incertitude et à les gérer au mieux, avec l'aide de ses entraîneurs et de ses proches. Un athlète doit d'ailleurs intérioriser très jeune cette incertitude et être patient. Un potentiel se détermine à un âge spécifique selon la discipline concernée. « *Dans l'athlétisme, il faut douze ans à un sportif, après sa première licence, pour atteindre des performances de haut niveau* », souligne Robert Poirier (athlétisme).

Pour un manager, anticiper les aléas de carrière et savoir s'y préparer est une force dans le contexte socio-économique actuel.

## 9 Le rôle de l'entourage

La solidité de l'environnement familial et personnel est toujours interpellée. Bénéficier d'une vie de famille équilibrée est un véritable atout.



## À moi de jouer

Mon entourage proche est-il susceptible de vraiment me soutenir sur le long terme dans les enjeux professionnels que j'ai tracés ? Qui sera là en cas de coup dur ? Quelle est ma structure institutionnelle : mon entreprise ? Un cercle de diplômés ?

*Mes réflexions sur l'entourage et les structures pour ma carrière*

.....

.....

.....

*Mes décisions et/ou actions*

.....

.....

.....

## 10 Gérer la pression médiatique

Plus un athlète est soutenu, plus il saura résister à la pression médiatique à laquelle il est particulièrement exposé dans certaines phases de sa carrière. Son intelligence stratégique s'exprime alors dans sa capacité à se départir de la pression sociale exercée par cette exposition médiatique pour se concentrer sur les fondamentaux de sa performance sportive. Aimé Jacquet, entraîneur de football, l'explique très bien : « *Les sportifs de haut niveau vivent des périodes assez spéciales où ils sont aspirés dans la spirale des médias, ce qui les oblige à redoubler de réflexion et de retrait. Dans ces temps d'euphorie, on perd souvent des joueurs qui n'ont pas su garder la maîtrise de leur situation et se sont fait dépasser par leur environnement. Les vrais champions ne vont pas dans ce sens-là, ils gardent leur identité et leur sang-froid, même dans les périodes fastes.* »

## Conclusion

L'intelligence stratégique vise la réussite de sa carrière professionnelle et de chaque étape. C'est une intelligence qui consiste à équilibrer le court terme avec le moyen et le long terme en sécurisant chaque phase grâce à des choix judicieux et des plans d'action appropriés. Cette intelligence est celle qui intègre l'analyse et la compréhension pour se déployer. Elle revêt une importance particulière voire centrale en ce qui concerne les performances de très haut niveau à long terme.

## DRH, comment développer l'intelligence stratégique d'un manager ? (Quelques pistes)

- Le mettre au poste où il est le plus fort.
- Lui offrir la possibilité de changer d'équipe, de faire une carrière : plus on change d'équipe, plus on apprend des façons différentes de « jouer ».
- Faire en sorte qu'il puisse changer d'équipe, partir si cela ne fonctionne vraiment pas.
- L'aider à développer une culture de recul sur son équipe.

### *Votre avis*

.....  
.....  
.....