



Shane McLeod, Red Lions

« Se motiver pour les JO n'est pas difficile. Ce qui l'est, c'est d'arriver à l'entraînement quand il fait noir, froid, humide. Et de repartir fatigué sous la pluie. C'est ça, le quotidien. Arriver au sommet est une sensation éphémère. Il faut donc apprendre à apprécier ce quotidien. »

© Hendrik De Schrijver

shane McLeod, coach des Red Lions

« Nous avons transformé une équipe de stars en une équipe star! »

■ Christophe Lo Giudice

Constituer des équipes gagnantes. Voilà immanquablement une préoccupation qui parle en entreprise. Devenue championne du monde en 2018, puis championne d'Europe l'année suivante, l'équipe masculine belge de hockey constitue une véritable source d'inspiration. D'autant que son palmarès était auparavant relativement peu fourni. Son coach, Shane McLeod, a levé un coin du voile sur quelques-unes de ses approches lors du *HR Digital Day* organisé par Cefora le 8 octobre dernier. Récit.

édaille de bronze aux Jeux olympiques de 1920, l'équipe belge de hockey — dites les Red Lions — n'est plus apparue ensuite sur aucun podium international jusqu'aux années 2000. Survient alors une renaissance, mais lorsque le néo-zélandais Shane McLeod est désigné coach de l'équipe nationale en 2015, le palmarès demeure peu étoffé. « À mon arrivée, il restait à peine dix mois avant le début des Jeux olympiques de Rio, confie-t-il. C'était très peu, compte tenu du fait que la plupart des coaches disposent de quatre ans pour préparer leur équipe pour les JO. La tâche était donc ambitieuse. Il y avait alors deux voies possibles. L'une consistait à prendre les faiblesses du groupe et essayer de les éliminer, l'autre — que nous avons choisie — était de faire de ses forces des super-pouvoirs. Lorsque vous donnez aux gens la possibilité de s'améliorer dans ce pour quoi ils sont déjà très bons, ils s'investissent encore plus. Et puis, en chemin, ils commencent automatiquement à se débarrasser de leurs faiblesses car ils sont obligés de le faire pour pouvoir utiliser leurs super-pouvoirs. »

Quand il se met à la tâche avec les Red Lions, l'équipe n'arrive pas à la cheville des quatre meilleures équipes mondiales. « On ne pouvait pas vraiment parler d'équipe, dit-il. Le groupe comptait beaucoup de joueurs particulièrement talentueux, mais ceux-ci ne se connaissaient pas vraiment. Ils

jouent tous dans leur club — le Racing, l'Herakles, le Dragons, etc. Ils parlent deux langues différentes. À l'époque, nous sommes partis en Afrique du Sud pour un *training camp*. Je me souviens les avoir réunis dans la salle où nous prenions les repas : les joueurs étaient assis avec ceux de leur propre club, ceux avec qui ils étaient à l'aise. Le défi était clair : former une équipe à partir d'une somme d'individualités. Il fallait transformer une équipe de stars en une équipe star. »

Réussir la connexion

Shane McLeod parle d'un processus, composé de différentes étapes. « La première doit être de créer la confiance. En hockey, la dimension physique est bien sûr importante, mais l'environnement émotionnel l'est tout autant. Il permet d'apprendre à fonctionner, à se respecter... Et la seule façon de construire la confiance dans un groupe, c'est d'être capable de montrer sa vulnérabilité. Nous avons commencé notre stage en Afrique du Sud par un exercice qu'on peut comparer à une sorte de *speed dating*. Les joueurs ont été répartis en deux cercles, l'un plus petit, l'autre plus large et entourant le premier. Ils ont été invités à parler de deux choses : ce qu'ils aiment vraiment dans le jeu et ce qu'ils font bien et moins bien. Il est essentiel de réussir la connexion entre les individus. Après quelques exercices de ce genre, nous avons constaté des modifications dans la façon dont les joueurs se répartissaient dans la salle des repas. Le volume des échanges a aussi sensiblement augmenté, avec des discussions d'une table à une autre. C'était une très bonne chose. Nous avons réussi à casser certains silos. »

« La seule façon de bâtir la confiance, c'est d'être capable de montrer sa vulnérabilité »

Un travail spécifique a ensuite été entamé sur la perception des faiblesses et des forces. « Prenons, par exemple, la particularité linguistique de l'équipe belge. Pour ma part, je ne parle pas bien français, ni néerlandais. Nous fonctionnons plutôt en anglais, ce qui a pour avantage de n'offenser personne. Mais j'ai conscientisé l'équipe sur le fait que la différence linguistique pouvait aussi être une force. Quand on joue contre la France, les joueurs peuvent parler en néerlandais. Ainsi, les adversaires ne nous comprennent pas, ce qui permet de dire les choses ouvertement. Quand on joue contre les Pays-Bas, on se met à se parler en français, et

ils ne nous comprennent pas. Avec un tel raisonnement, nous avons pu transformer différentes faiblesses perçues en véritables forces. »

Autre conviction portée par Shane McLeod : de meilleures personnes font de meilleurs Red Lions. « En tant que coach, j'ai voulu créer un environnement où on ne prend pas, mais où l'on donne. Lors des premiers entraînements, chacun allait à la pause chercher sa bouteille d'eau. Nous avons instauré la pratique que, quand on va chercher à boire, on prend une bouteille en plus pour un autre membre de l'équipe. Cela peut paraître anodin, mais de petites choses font de grandes différences. Par la suite, un des joueurs a commencé à faire des smoothies pour ses équipiers. Il commandait les ingrédients, se chargeait de la préparation, parlait de recettes... Une excellente initiative pour se désaltérer sainement, mais aussi pour l'inclusion au groupe. Ce sont ce genres de petites initiatives qui vous montrent que l'équipe grandit. »

Esprit d'excellence

On le sait : les équipes sportives sont les premières à célébrer collectivement la victoire — ce qui se fait beaucoup moins dans les entreprises. La première fois que la Belgique a battu les Pays-Bas — une sorte de combat de David contre Goliath —, on pouvait parler d'euphorie. « Quand on gagne, une telle culture est très facile à construire, confie-t-il. Nous avons voulu développer une culture gagnante même lorsque les choses n'allaient pas si bien. Contre l'Allemagne, en demi-finale du Championnat d'Europe 2019, nous étions menés 2-0 à la moitié du temps de jeu. La conviction qu'on est capable de gagner alors qu'on est en situation de défaite est clé à développer. » Pour rappel, la Belgique s'est finalement imposée 4-2, pour ensuite battre l'Espagne en finale...

Shane McLeod est également soucieux de créer un esprit d'excellence dans l'équipe. Or, bien entendu, impossible d'être au top tout le temps. « Tous les athlètes aimeraient être des athlètes de haut niveau 365 jours par an. Tous les coach aimeraient que leurs athlètes en soient capables. Mais il faut être réaliste. Il y a des moments où on est au top, d'autres où il faut être au top, d'autres où l'on peut se relâcher. C'est pourquoi nous avons créé un 'bouton' ON/OFF. Les joueurs ont le droit de rire et de s'amuser, de vivre leur vie normale. Mais à partir du moment où nous sommes sur le terrain d'entraînement et que nous avons crié tous ensemble '1-2-3-Lions', c'est du sérieux. Le bouton est mis sur ON et on se concentre sur le business. À partir de là, tout le monde doit être prêt à progresser, à challenger et à être challengé... »

Une fois la dynamique de groupe bien installée, Shane McLeod estime que son rôle a changé. « En tant que coach, je suis devenu le gardien de la vision des Red Lions. Ce qui a été traduit dans une image, celle de la montagne. Et pas n'importe quelle montagne. Le plus haut sommet, pour symboliser l'idée d'aller le plus haut que nous pouvions. On y voit clairement le chemin vers le sommet, illustrant que, pour l'escalader, il fallait que nous franchissions différentes étapes. Pour un joueur, il n'est pas difficile de se

motiver pour les Jeux olympiques. Ce qui est dur, c'est quand on arrive à l'entraînement et qu'il fait noir, qu'il fait froid, qu'il fait humide. Et qu'on repart fatigué dans le froid ou dans la pluie. Arriver au sommet et pouvoir admirer la vue est éphémère comme sensation. Mais tout cela, c'est le quotidien. Il faut donc apprendre à apprécier ce quotidien. C'est aussi dans ces moments-là qu'une équipe se construit. »

C'était l'avalanche

Tout comme dans l'entreprise, gérer les talents de l'équipe est clé... et Shane McLeod a quelques idées à partager à ce sujet. « Alors que nous préparions l'équipe pour le quart de finale aux JO de Rio, potentiellement contre l'Inde, j'ai commencé le briefing de l'équipe de façon classique. Je voyais sur le visage des joueurs qu'ils se disaient : 'Voilà un nouveau briefing à la Shane !' Mais, avec mes assistants, nous leur avons réservé une petite surprise. À un moment, je leur ai montré des photos avec un score de 1-2 pour l'Inde et en mot de la fin : 'Pour nous, ça s'arrête ici'. Chaque fois que je passais vers l'image suivante, le silence devenait plus pesant. Je leur ai ensuite parlé de la façon la plus réaliste possible comme si nous avions perdu ce quart de final contre l'Inde. Allant même jusqu'à évoquer les modalités pratiques du départ du village olympique. Je me suis demandé si je n'allais pas trop loin tant les visages étaient dévastés. Pour reprendre l'image de notre montagne, c'était l'avalanche ! »

Les joueurs ont alors été invités à jouer le match dans leur tête et à identifier ce qui aurait pu mal tourner durant la partie, en étant honnêtes et ouverts, en confiance avec les autres dans le partage de leurs idées. « Nous les avons laissés travailler et nous avons reçu un retour incroyable, ex-

« J'ai voulu créer un environnement où on ne prend pas, mais où l'on donne »

plique Shane McLeod. Six thématiques sont ressorties. La réaction en chaîne dans l'échec : si un goal est encaissé, par exemple, les joueurs se disent qu'il n'est pas possible de s'en remettre, et baissent les épaules et la tête. Le fait d'être une équipe de stars, pas une équipe star : quand vous êtes aux JO, le monde entier vous regarde. La crainte était que si un joueur se trouve en situation où il a 30% de chances de marquer s'il tire lui-même, mais où il peut aussi passer la balle à un autre joueur qui, lui, a 90% de chances de marquer, il essaie d'être une star, plutôt qu'un des membres de l'équipe star. Les autres thématiques portaient sur le leadership — dans leur club, ces joueurs ont un rôle clé de leaders ; ici, ils sont tous des leaders —, le manque de discipline — dans notre sport, il y a des suspensions de deux à cinq minutes en cas de mauvais comportement sur le terrain : chaque fois qu'on perd un joueur, cela affecte toute la structure de l'équipe et on ne peut pas jouer notre jeu —, la confusion des rôles — tout le monde veut aider mais, parfois, on fait ce qu'on pense être la bonne chose et on peut complètement se tromper — et la gestion du temps et du score. »

Ces thématiques ont été collectées et affichées au mur pour y travailler. Par exemple, la répartition des rôles a fait l'objet d'une attention spécifique, dans l'optique d'utiliser



► **Shane McLeod, Red Lions**
« Nous avons créé un 'bouton' ON/OFF. Les joueurs ont le droit de rire et s'amuser, de vivre leur vie normale. Mais à partir du moment où nous sommes sur le terrain d'entraînement et que nous avons crié tous ensemble '1-2-3-Lions', c'est du sérieux. »

© Hendrik De Schrijver

tous les talents de manière optimale. « Le vice-capitaine, Felix Denayer, est peu émotionnel. C'est quelqu'un de factuel, hyper-rationnel, illustre le coach. Ce peut être un grand atout. Lorsque le jeu est interrompu, son rôle consiste à donner au reste de l'équipe deux à trois objectifs. Très brièvement, pour aller au fait. Deux ou trois aspects sur lesquels se focaliser. Et chaque joueur a son propre rôle, chacun devient ainsi un leader dans différents domaines essentiels. »

5 à 0 !

À Rio, les Red Lions ont décroché la médaille d'argent. Un exploit historique pour notre pays dans un sport d'équipe. Pourtant, c'est la déception : le sentiment que le travail n'a pas été terminé. « Nous nous sommes sentis très proches du sommet absolu : nous pouvions devenir la meilleure équipe du monde. Mais comment faire pour réaliser ce nouveau saut de performance ? Reprenant l'image de la montagne, j'ai fait comprendre à l'équipe qu'il nous fallait descendre la montagne pour commencer l'ascension d'un nouveau sommet. » Par la suite, Shane McLeod a beaucoup joué

sur cette idée d'écrire l'histoire, d'accomplir une destinée. Et on connaît la suite : en 2018, l'équipe belge de hockey a été sacrée championne du monde de hockey pour la première fois, en Inde, en battant les Pays-Bas. L'année suivante, elle est devenue championne d'Europe, là aussi pour la première fois, face à l'Espagne... sur un score de 5 à 0.

« Tout le monde doit être prêt à progresser, à challenger et à être challengé »

Et ensuite ? Quel sera le prochain sommet ? « Tout le monde nous regarde désormais, conclut Shane McLeod. Comme en entreprise, il faut sans cesse innover, se renouveler en permanence. Nous voulons maintenant réaliser le triplé, ce qu'aucun pays n'est jamais parvenu à faire : après le championnat du monde et le championnat d'Europe, gagner la médaille d'or et être champions olympiques. Une mission aussi unique est, bien sûr, un facteur de motivation extrêmement puissant. Mais nous savons aussi qu'il faut continuer à travailler dur. Les Jeux olympiques ont été reportés d'un an à cause du Covid. Tous les autres pays ont reçu une année supplémentaire pour nous rattraper. Si nous voulons conserver notre avance, nous devons continuer à progresser. » ■