

SPORT

MANAGEMENT

## 3 | Denis Cellier : conseil en performance

## Un palmarès de champions et de managers

Le manager est-il un coureur de fond ? Un sprinter ? Un capitaine d'équipe ? Un peu tout cela à la fois, sans doute, à observer la vague actuelle du *coaching*, cet accompagnement individualisé des compétiteurs qui, aujourd'hui, profite aussi aux dirigeants. Voici, en quatre portraits, (n°437, n°438, n°440, n°441), une exploration de ces liens, parfois étroits, entre le sport et le management.

Parfois, Denis Cellier semble hésiter à définir sa démarche. Par crainte des confusions. Son approche de la performance est globale, inclassable : « Les gens attendent généralement des recettes. Je n'en ai pas. » Apprécier ses résultats en forme de palmarès permet sans doute d'appréhender la dimension du personnage. S'il reste discret et communicatif peu, les sportifs qui ont fait appel à lui ont, semble-t-il, frappé à la bonne porte. Celle de son cabinet, dans un immeuble cosu du XVI<sup>e</sup> arrondissement de Paris.

Il y eut Franck Piccard, un mois avant les jeux Olympiques d'Albertville où il a remporté la médaille d'argent en descente, Olivier de Kersauzon avant son départ pour le Tour du monde, Florence Artaud, préparant la route du Rhum, ou encore Stéphane Ortelli, 27 ans, pilote de l'écurie Porsche, qui vient de gagner les 24 heures du Mans. De plus en plus nombreux, des patrons de PME ou des DRH de grandes entreprises lui demandent de les aider à accompagner une transformation de leur entreprise. En costume décontracté, Denis Cellier reçoit dans une pièce tendue de brun, à côté d'une table de relaxation, entre les œuvres d'un artiste qu'il accompagne, de la même façon qu'il a longtemps suivi un pianiste classique. Un regard bleu se fixe sur l'interlocuteur, sans paraître inquisiteur pour autant.

Spécialiste de la situation de crise. Il aime à se définir comme un spécialiste de la situation de crise. « Qu'il s'agisse d'un changement d'échelle pour une entreprise, de l'arrivée d'une nouvelle direction ou de l'approche d'une grande compétition sportive, c'est à ce moment-là que des transformations peuvent s'opérer », précise-t-il. Quand un équilibre est clairement rompu, il juge alors utile de faire œuvre de pédagogue, la définition qu'il préfère. Avec une formation de psychologue et de sociologue, cet ancien professeur d'éducation physique et de judo, qui connaît aussi l'ostéopathie crânienne, s'efforce d'aborder des systèmes en travaillant sur le corps, la tête, le sens d'une action, pour un sportif ; sur l'objectif, les méthodes, la culture... pour une entreprise.

« Au cœur des perturbations où nous nous trouvons, des méthodes traditionnelles du type "comment développer une équipe" ne pouvaient pas nous aider, explique, par exemple, la



Denis Cellier, ici dans son cabinet : « La performance à tout prix n'est pas un bon objectif. Il faut auparavant restaurer un équilibre. »

Cette démarche complexe, introspective, n'est pas toujours bien perçue par l'entourage des intéressés. « Je travaille depuis quatre ans avec un patron de PME, explique en souriant Denis Cellier. Certains de ses collaborateurs, parlant de moi, continuent de lui demander comment va le gourou ! » « Il a pourtant su mettre en place des repères, des éléments permettant un changement en douceur dans l'entreprise, sans faire table rase du passé, en décryptant les petits conflits et

les résistances, explique ce même patron. Alors que l'entreprise changeait d'échelle, nous avons pu constituer une réelle équipe de management, avec des tâches bien identifiées, des étapes et des actes nécessaires à l'évolution. »

Repérer les objectifs. Stéphane Ortelli a, lui aussi, établi des grilles précises de gestion de ses performances : la préparation, les paramètres physiques, mentaux et techniques – à prendre en compte, avant, pendant et après la course, la récupération. « Ils ont bénéficié à toute l'équipe des coureurs », explique le jeune vainqueur des 24 heures du Mans qui travaille avec Denis Cellier depuis quatre ans. « Il m'a aidé à repérer et à décliner différents objectifs. » Christophe Agnolotto, coureur cycliste de l'équipe Casino, vient de commencer un travail identique : « La préparation des objectifs est primordiale, juge-t-il. Nous en parlons beaucoup avant chaque épreuve, nous les avons déclinés de sorte qu'ils permettent une montée en puissance jusqu'au Tour de France. » Car le temps est aussi une dimension essentielle pour Denis Cellier. Ses clients doivent évoluer, parvenir à l'autonomie, mais en respectant des cycles, des gradations sans lesquelles tout travail serait inopérant. Il a ainsi refusé de travailler avec certains champions qui recherchaient avant tout la performance rapide. C'est ainsi que Denis Cellier entend « travailler sur l'humain, tout simplement, tout bêtement ».

DRH d'une filiale française d'un groupe industriel spécialisée dans le commerce et les services. Nous subissons à la fois un recentrage par produit, un changement de président et un déménagement. » L'apport de Denis Cellier, qui a accompagné cette transformation, fut notamment d'aider à identifier un point d'horizon dans cet environnement mouvant. « De quoi nous dire : nous allons là, même en trouvant par la suite de nombreux ajustements. » Stratège d'entreprise, spécialiste du secteur d'activité concerné ? Rien de tout cela. « Il ne veut rien inventer, mais faciliter, faire ressortir des choses que l'on sait, mais qui restent noyées dans des masses d'informations et de tableaux à multiples entrées. » Une approche de maieuticien qui aide à poser les questions pertinentes, celles qui suscitent l'action.

Rituels instinctifs. De la même façon, s'attachant avec Franck Piccard à préparer Albertville, quelques semaines avant les jeux Olympiques, alors que le skieur français cumulait les résultats modestes en Championnat du monde, il était parvenu à repérer certains rituels instinctifs, liés aux victoires précédentes, puis oubliés. Ainsi, Franck Piccard s'était-il notamment souvenu de son ancienne habitude : pratiquer un ski libre, hors pistes, juste avant des épreuves qu'il avait gagnées, aux Jeux ou lors des saisons précédentes. Le skieur utilise d'ailleurs aujourd'hui, avec sa soeur Leila, skieuse de l'équipe de France, ce qu'il a appris à l'époque.

Guillaume Le Nagard