

15 LEÇONS DE LEADERSHIP

CHRISTOPHE URIOS

CHAMPION DE FRANCE 2018



FRÉDÉRIC REY-MILLET
ET CHRISTOPHE URIOS



ÊTRE MEILLEUR NE S'ARRÊTE JAMAIS

● Éditions
EYROLLES

15 LEÇONS DE LEADERSHIP PAR CHRISTOPHE URIOS

«Être meilleur ne s'arrête jamais»: ce mantra des All Blacks, Christophe Urios se l'applique à lui-même tous les jours, avec une intensité qui force le respect.

Christophe Urios est de ceux qui changent la donne. Joueur professionnel pendant quatorze ans, champion de France en 2018 avec Castres en tant qu'entraîneur, il a forgé sur les terrains de rugby une culture du leadership qui fait de lui l'un des meilleurs coachs français. Il a été accompagné sur une année par Frédéric Rey-Millet, spécialiste en innovation managériale et «passeur de compétences» entre le monde du sport de haut niveau et celui de l'entreprise.

Au travers du récit d'une saison intense et mouvementée, ce sont les contours d'un «rugby-management» riche en enseignements qui se dessinent. Valorisation du travail d'équipe, art de la motivation, culture de la gagne, gestion de crise et de l'échec... les points de convergence sont nombreux. Avec trois éléments fondamentaux, qui sont autant de clés de réussite : se rebeller, rêver et exécuter.



Christophe Urios a été l'entraîneur du Castres Olympique de 2015 à 2019, avant de rejoindre l'Union Bordeaux Bègles. Leader hors pair et fin connaisseur de la littérature de management, il a développé une vision étonnamment précise et inspirante de son rôle de coach.

Frédéric Rey-Millet (Inseec, Essec) est le fondateur d'EthiKonsulting, cabinet de conseil en innovation managériale, dont la mission est de redonner le sourire aux managers et de faciliter la transformation des organisations. Il est l'auteur de Management game (2015), Management game 2 (2017) et Une saison avec Pascal Dupraz (2018).

www.editions-eyrolles.com
Éditions Eyrolles | Diffusion Geodif

En couverture : photos de © Patrick Olombet
© Éditions Eyrolles

Code éditeur : 657139
ISBN : 978-2-212-57139-4

**15 leçons de leadership
par Christophe Urios**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Photographies : Frédéric Rey-Millet
Images du logiciel : Julien Rebeyrol
PowerPoint : Christophe Urios

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN : 978-2-212-57139-4
Composé par Soft Office

Christophe Urios et Frédéric Rey-Millet

15 leçons de leadership par Christophe Urios

Être meilleur ne s'arrête jamais

● Éditions
EYROLLES

*À ma tribu,
pour tout ce que nous avons vécu ensemble
et tout ce qui nous reste encore à venir,
et à mon père Léon,
valeurx guerrier sur un terrain
de rugby comme en dehors...*

FRÉDÉRIC REY-MILLET

*À ma femme Isabelle et mes quatre enfants,
Gwendoline, Thibaut, Thaïs et Ezio.*

CHRISTOPHE URIOS

Sommaire

<i>Préface par Michel Spiri</i>	13
<i>Lever de rideau : quand il y a un doute, y a pas de doute...</i>	21

1

La saison

ÉTAPE UNE

Août à novembre : un départ idéal

Première journée Montpellier Hérault Rugby/Castres Olympique <i>Pas de liberté sans cadre</i>	39
Deuxième journée Castres Olympique/Lyon Olympique Universitaire <i>Se préparer/Combattre/Partager</i>	46
Cinquième journée Racing 92/Castres Olympique <i>Réussir à échouer?</i>	54
Sixième journée Stade toulousain/Castres Olympique <i>Battez-vous pour une cause</i>	62
Première journée – Coupe d'Europe Gloucester/Castres Olympique <i>« We are Band of brothers »</i>	70

Huitième journée AS Montferrand/Castres Olympique <i>Soldez l'échec</i>	82
---	----

ÉTAPE DEUX

Novembre à décembre : « *Winter is coming* »

Lundi 19 novembre <i>Comment choisir son nouveau job?</i>	93
Troisième journée – Coupe d'Europe Munster/Castres Olympique <i>Dites-leur la vérité</i>	99
Treizième journée Stade rochelais/Castres Olympique <i>L'essentiel, ce n'est pas toujours le résultat</i>	107

ÉTAPE TROIS

Janvier à avril : Remontada

Sixième journée – Coupe d'Europe Castres Olympique/Gloucester <i>Souriez : on vous observe</i>	124
Seizième journée Section paloise/Castres Olympique <i>Portez une attention sincère à votre entourage</i>	128
Une semaine à Castres <i>Rien de grand ne s'accomplit sans passion</i>	138

ÉTAPE QUATRE

Mai : Voyage au bout de l'enfer

Vingt-troisième journée Castres Olympique/Stade toulousain <i>«J'ai tout à craindre car trop à espérer»</i>	153
Vingt-sixième journée Castres Olympique/RC Toulon <i>Hâissez la défaite</i>	163

2

Les trois clés du leadership selon Christophe Urios

Clé 1. Se rebeller.....	177
Clé 2. Rêver.....	197
Clé 3. Exécuter.....	214
<i>Conclusion. Les raisons de l'échec</i>	233

Remerciements

La rédaction d'un ouvrage est un «sport collectif». Ce livre n'existerait pas sans la gentillesse, la pédagogie et l'écoute de Fred Charrier et Joe El Abd. Si je me suis senti à l'aise dans le groupe, le mérite en revient au staff de Christophe qui m'a accueilli comme un des leurs.

Mentions spéciales au gourou de l'informatique, Julien Rebeyrol, à Pascal Rouanet, ostéo clairvoyant, et à Jonathan Suinot, kiné-manager en devenir.

Merci également au président Revol et à Matthias Rolland de m'avoir autorisé à intégrer le groupe.

Sans mon fidèle camarade, Benjamin Guérif des Éditions Gallmeister, cet ouvrage aurait manqué de saveur.

Merci à toutes les équipes d'Eyrolles : Florian, Oriane, Constance et Sabine pour leur patience, bienveillance et engagement.

Mention spéciale à Timothé pour son énergie, sa bonne humeur et son talent.

Enfin, un grand merci à l'ensemble des joueurs sans qui cet extraordinaire voyage, fait de joies et de peines, n'existerait pas.

Frédéric REY-MILLET

Préface

par Michel Spiri

Lorsque Frédéric Rey-Millet – une relation professionnelle de longue date avec qui je partage la passion aussi bien du management que du sport – m’a demandé d’écrire la préface d’un livre qu’il préparait concernant Christophe Urios, j’ai été surpris. Je me suis demandé si l’on pouvait trouver une justification à cela – en dehors de ma joie forte mais contenue de voir Frédéric passer d’un univers centré sur le ballon rond à celui du ballon ovale.

Si j’ai fini par accepter, conforté par une après-midi passée avec Christophe Urios et mon équipe de direction à discuter des managements comparés s’appliquant à un groupe de rugbymen et à un groupe en charge de mener à bien des projets informatiques, je n’ai pas cessé de chercher la réponse à mon interrogation initiale.

En effet, quel rapport entre le responsable de l’informatique ou DSI d’une – comme on dit – grande institution de la République que je suis et le manager d’une équipe de sport qu’est Christophe Urios ? Avec un peu de réflexion, je perçois un ensemble de rapports disons explicables par la logique, portant sur la similitude de nos problématiques, de nos démarches, voire de nos outils. Et puis, au-delà du rationnel, il y a un rapport plus personnel, qui tient à nos histoires et à nos valeurs. On terminera par ce second ensemble qui est – vous le devinez déjà si vous êtes soit un rugbyman soit un manager par nature – l’essentiel.

Commençons donc par le rationnel. En fait, dès qu’on réfléchit un peu, on s’aperçoit qu’entre une direction des systèmes

d'information et un groupe organisé et professionnel de sportifs il y a des similitudes fortes.

- J'ai tendance à commencer par ce qui surprendra peut-être les personnes non expérimentées dans la vie des systèmes d'information, à savoir la part d'aléatoire dans nos métiers. La glorieuse incertitude du sport, ce peut être un état de forme collectif difficile à planifier, des adversaires soit bons soit mauvais, l'état du terrain, l'arbitre, le rebond malicieux d'un ballon ovale... Eh bien en informatique, que d'aucuns penseraient science exacte, c'est pareil : les systèmes très complexes ne peuvent – encore ? – être modélisés et gérés avec certitude, les acteurs externes jouent un grand rôle dans leur comportement, des erreurs humaines se produisent, venant ruiner les efforts longs et coûteux de mise au point de procédures, des bugs cachés peuvent soudain se révéler, des années après la mise en production...
- La deuxième similitude tient au fait que la part des relations humaines et donc du management est primordiale pour la réussite. En sport collectif, l'humain est la « matière première » principale, c'est une évidence. S'agissant de projets informatiques, appuyé par ma longue expérience, je peux affirmer qu'un problème technique même catalogué « bloquant » n'est pas si grave, car on le résoudra ou contournera en trouvant une autre technologie. En revanche, un problème humain, on ne peut guère savoir où cela nous mène, et je peux citer des projets où des problèmes humains graves ont perduré même après le changement des acteurs et de l'organisation. Le ressort collectif d'une équipe est une alchimie pour laquelle les meilleurs « sorciers » – tel Christophe Urios – ont un bon savoir-faire, mais jamais de certitudes.
- Une incidente du point précédent est l'esprit d'équipe. De façon chauvine, je vais préciser : « le vrai, celui du rugby » ; c'est-à-dire se donner à fond pour le collectif sans même s'attendre à ce qu'il y ait un retour. En effet, si le copain

est mauvais et n'y arrive pas, eh bien même si de notre côté on a fait un boulot génial, cela ne servira à rien, on va tous couler... On va donc se défoncer, en plus de notre boulot, pour aider le copain qui est mauvais, car c'est la seule façon de s'en sortir. Et le bonus c'est qu'un jour il nous le rendra, sur un autre plan. « Un bienfait n'est jamais perdu » est un slogan de temps ou de situations difficiles, donc de rugby, où – c'est bien connu – il faut savoir donner et recevoir. L'esprit d'équipe, c'est aussi savoir gérer les temps forts et les temps faibles aussi bien d'un point de vue individuel que collectif. Il n'y a pas de « sauveur » en rugby (contrairement à un Messi ou un Ronaldo en football), et s'il arrive qu'il y en ait un dans une équipe informatique, celle-ci court en fait un grave danger... N'oublions pas la force du collectif qui nous dépasse, « les grandes équipes ne meurent jamais » !

- On peut citer des similitudes de projets (on dit bien « projet sportif » et « projets informatiques ») avec les calendriers de la saison ou du projet lui-même, les absences à gérer, les points de rencontres ou échéances importantes, etc.
- Pour faire sourire, je vais ajouter les similitudes du budget (jamais assez pour recruter les bons joueurs ou assurer le bon sourcing de compétences) et le côté intrusif du président de club ou du dirigeant d'entreprise. Ces derniers ont en principe bien d'autres choses à faire que de suivre les évolutions techniques gigantesques de l'informatique ou les dernières théories d'évaluation des joueurs ou de stratégie sur le terrain ; ils vont pourtant prendre des décisions structurantes – car ils voient bien que c'est important – sur des critères instinctifs, ou poussés par des conseillers pas forcément payeurs. Disons franchement que le manager sportif comme le DSI s'en accommodent bien en fait, car d'une part ces décisions ne sont pas toutes mauvaises, et d'autre part d'un côté on a appris à respecter l'arbitre quoi qu'il fasse et de l'autre côté en termes d'organisation, le patron c'est le patron. Ce n'est donc

pas un vrai sujet, ici on n'est pas au foot ou à la direction des... (bon je laisse volontairement un blanc, on ne sait jamais, si un collègue de la Banque de France venait à lire ce livre en confondant Christophe Urios avec un économiste connu).

Nous avons donc trouvé beaucoup de problématiques voisines chez le manager d'une équipe de rugby et celui d'un projet informatique – voire d'autres types de projets: un projet immobilier, une campagne électorale, une création d'entreprise ou la création d'une œuvre par un orchestre ou une troupe de théâtre, etc., tous peuvent avoir d'évidence les mêmes similitudes. C'est pourquoi je vous encourage à lire ce livre, car vous y trouverez un grand nombre d'exemples et de réflexions utiles. Par ailleurs, il peut se lire par morceaux, puisqu'il s'agit d'une suite d'épisodes, donc d'expériences; il n'est ainsi pas nécessaire de chercher à tout lire et retenir d'un coup, c'est un potentiel de réflexion.

Mais il y a une dimension supplémentaire, moins conventionnelle, à laquelle je tiens beaucoup.

Comme beaucoup de personnes ayant pratiqué le rugby dans leur jeunesse (une douzaine d'années assez intensives pour moi), j'ai été façonné par ce sport. Il m'a appris qui je suis et a fait de moi l'homme et le manager que je suis; et je n'ai jamais rencontré un rugbyman qui me dise l'inverse.

Ce sont les fameuses valeurs du rugby qui en sont la cause, peut-être floues, peut-être galvaudées diront certains. Je ne le pense pas, car quand on a payé physiquement dans sa chair pendant quelques années pour comprendre les valeurs du rugby, on ne les oublie pas. Et sans bien connaître Christophe Urios, il a été évident pour moi (j'ai quelques expériences confrontées à la pratique pour jauger des individus) dès le premier contact, et une fois estompée sa timidité naturelle (si si, je vous assure, ce n'est pas parce qu'il parle cash sur Canal+ et a le physique global

d'un ours – mais qui apporterait un soin particulier au design de ses lunettes, il y a des ours à lunettes, regardez Wikipédia – qu'il n'a pas une nature timide), que cet homme « respire » les valeurs du rugby.

Sa démarche est basée sur l'humain, le challenge, le dépassement de chacun par le levier collectif; il s'appuie sur son expérience mais aussi sur sa curiosité (cette capacité des rugbymen à refaire les matchs et le monde, dans de longues discussions philosophico-tactico-techniques jusqu'au bout de la nuit, avec des schémas sur les sous-bocks ou les nappes en papier), sa soif de progresser. Christophe a été un très bon joueur, il aurait pu avoir bien plus de sélections, il était connu et redouté sur tous les terrains; sur cette base (en rugby comme dans la vie si tu ne comprends pas les fondamentaux tu n'iras pas bien loin...), il n'a eu de cesse de se trouver des nouveaux challenges, de progresser, selon le bon principe rugbystique de l'« intelligence situationnelle », l'adaptation aux facteurs externes qui est tout sauf de l'improvisation, car elle nécessite de maîtriser les fondamentaux et d'être assez sûr de soi pour que cette adaptation rapide n'entraîne pas une absence de contrôle de la situation.

Christophe est malin, cela se voit dans ses yeux comme dans ses réparties; peut-être même un peu filou (expression de rugbyman qui suscite un grand respect dans le milieu, contrairement à la perception dans d'autres catégories de la société) mais, dirons les anciens joueurs, c'est normal pour un talonneur!

Christophe est humble, il a la modestie du chercheur en sciences humaines qu'est *in fine* un manager; il sait que les méthodes – indispensables – sont souvent dépassées par des éléments peu maîtrisables en matière de rapports humains. La différence entre la fin de saison 2018 qui a vu le Castres Olympique sacré champion de France et la fin de saison 2019 où il fut éliminé pour un point à 10 minutes de la fin de la saison régulière, avec un challenge pourtant encore plus motivant en 2019 – un doublé

inédit – l’illustre bien. Pourquoi en 2019 y a-t-il eu une faille dans l’équipe (car cela faisait plusieurs matchs qu’on le sentait...)? Quelle était-elle? Christophe connaît sans doute une bonne partie de la réponse, mais probablement pas la globalité, car il s’agit de rapports humains, pas de technique.

Vous l’avez compris, si Christophe en avait assez du rugby – je n’en crois rien –, je serais prêt à lui proposer un poste de directeur de projets. Donc, comme moi, à défaut de pouvoir l’embaucher pour vos projets les plus délicats, je pense que vous pourrez tirer profit de ce livre. Sa lecture vous apportera beaucoup de petites et grandes recettes, des bonnes pratiques et des réflexions, parfois intuitives, parfois contre-intuitives. Et puis il vous fera toucher du doigt le monde merveilleux du rugby, ses rites et ses valeurs. Et enfin, il vous rendra attachante une personne qui l’est réellement.

Michel SPIRI,
aujourd’hui DSI de la Banque de France,
mais $\frac{3}{4}$ aile du LOU pour toujours

Avis aux lecteurs et lectrices

Ce livre ne nécessite aucune connaissance du rugby pour en comprendre les tenants et les aboutissants. Ce sport et les valeurs qui l'animent (combativité, solidarité et convivialité) sont porteurs de bonnes pratiques et de clés transposables dans notre quotidien. Cet ouvrage raconte l'épopée d'un groupe de soixante types formidables qui méritent d'être connus et reconnus pour leur talent, leur travail et leur abnégation.

Nul besoin, non plus, d'être un spécialiste du management pour parcourir ces pages. Si le management est si peu reconnu et si peu apprécié dans et en dehors de l'entreprise (qui, parmi nos enfants, rêve de devenir manager?), la faute en incombe aux auteurs, consultants et professeurs de management. Il y aurait une sorte d'impératif catégorique à être abscons et ennuyeux pour justifier ses connaissances académiques. Or le management, ensemble de techniques popularisé par des gars du Middle West, est autant affaire de plomberie que de poésie.

Au démarrage de ce projet d'écriture, me revient une scène culte du film de Jonathan Demme, *Philadelphia*. Rappelez-vous. Andrew Beckett – joué par Tom Hanks –, brillant avocat, est viré de son cabinet pour faute professionnelle. Il attaque ses patrons pour licenciement abusif, considérant que son statut d'homosexuel, atteint du sida, est la cause réelle de son éviction. Lors de sa première rencontre avec l'avocat en charge de sa défense, Joe Miller – joué par Denzel Washington – lui demande avec tact: «Expliquez-moi votre situation comme si vous aviez face à vous un enfant de 10 ans.»

Comme le rappelait Einstein, si vous ne savez pas expliquer une chose simplement, c'est parce que vous ne maîtrisez pas le sujet. La simplicité est un préalable à la compréhension de

concepts et à leur mise en pratique. Manager est tout sauf un savoir théorique ; c'est un métier qui s'apprend par la capitalisation d'expériences réussies et ratées. Le parcours stimulant de Christophe Urios et de son groupe contribue à cette ambition : vous inspirer et vous donner envie de faire simplement ce qui compte pour vous.

Lever de rideau : quand il y a un doute, y a pas de doute...

« *L'avenir ne sera pas ce qui va arriver,
mais ce que nous allons faire.* »

HENRI BERGSON

Tout commence en Savoie. À 6 h 30 du matin, le 14 juin 2018. Dans une rame de TGV qui longe le lac d'Aix-les-Bains.

La veille au soir, à l'occasion de la sortie de mon précédent livre, *Une saison avec Pascal Dupraz : leçons de leadership*¹, j'anime à Chambéry, avec Pascal Dupraz, une conférence sur le thème « Réussir, échouer et rebondir ».

L'accueil des trois cent cinquante participants est enthousiaste. Nous sommes soumis au feu nourri des questions pendant les quatre-vingt-dix minutes de notre intervention. Les échanges continuent deux heures de plus durant le cocktail. Bref, nous nous couchons tard, enivrés autant par la chaleur de l'accueil que par le Gamay de Savoie.

Le lendemain matin, dès 6 h, nous patientons sur le quai dans l'espoir d'un train qui... tarde, grève SNCF oblige. Après une attente qui nous paraît interminable, nous trouvons deux places côte à côte dans un TGV bondé.

Est-ce le calme du paysage, les reflets du soleil naissant sur l'eau cristalline du lac d'Aix-les-Bains qui nous incitent à évoquer respectivement nos projets d'avenir ?

1. Pascal Dupraz et Frédéric Rey-Millet, *Une saison avec Pascal Dupraz : leçons de leadership*, Alisio, 2018.

Je lui soumets l'idée qui me trotte en tête depuis plusieurs mois : constituer au fil du temps une collection de plusieurs ouvrages qui, en retraçant le quotidien de coachs atypiques, identifierait des bonnes pratiques de management et de leadership. Nous échangeons sur plusieurs noms d'entraîneurs de foot. Aucun ne me convainc. Nous changeons ensuite de sport collectif pour passer au rugby. Instantanément, il me lance : « Christophe Urios ». Je me surprends de ne pas y avoir pensé moi-même. Quelques jours plus tôt, Christophe Urios avait remporté le titre de champion de France avec son équipe du Castres Olympique.

Bien plus qu'une victoire...

Comment cette équipe, avec des moyens financiers modestes (son budget n'est que le onzième du Top 14), sans aucune star parmi les trente-cinq joueurs du groupe professionnel (un seul joueur fait partie de l'équipe de France), a-t-elle pu battre les gros bras du championnat (Montpellier, Toulouse, Toulon, le Stade français et le Racing 92) et remporter le bouclier de Brennus ?

La saison dernière, après avoir battu en quart de finale le Stade toulousain puis en demi-finale le Racing 92, vice-champion d'Europe en titre, le Castres Olympique joue le 2 juin contre Montpellier au Stade de France. Une équipe composée d'une pléiade d'internationaux. Les Castrais ne sont pas favoris.

“ **Nous, on veut
gagner le match pour
le peuple de Castres.
C'est ce qui fait
toute la différence.**

Après un match quasi parfait, le CO bat Montpellier 29 à 13 et remporte le cinquième bouclier de Brennus de son histoire.

L'interview d'après victoire du coach castrais avait attiré mon attention. Il y évoquait l'humilité dans le comportement de son groupe et toute son attitude durant l'interview incarnait cette valeur. Il disait aussi qu'il