

Samuel Eto'o un modèle atypique

Quel est le modèle de changement de Samuel Eto'o un an après son élection ? Telle est la question à laquelle répond la présente réflexion.

Dans mon métier en management, c'est un exercice souvent confié aux évaluateurs ou auditeurs qui ont accès à un ensemble de données et qui peuvent, en toute objectivité retenir un référentiel d'évaluation et passer les résultats au crible de celui-ci. En ce qui nous concerne, loin de l'arène mais néanmoins attentive aux informations rendues disponibles et publiques nous analyserons l'an 1 du Président de la FECAFOOT au travers de son modèle de changement.

Un an ce n'est pas suffisant pour juger des transformations envisagées par son Président Samuel Eto'o ; mais c'est suffisant au moins pour détecter la trajectoire qui s'en dégage et porter un jugement sur la capacité de Samuel Eto'o à nous assurer des résultats prometteurs. Vous avez donc compris que nous allons nous appuyer sur les déclarations de Samuel Eto'o pour dégager un construit compréhensible qui pourrait rendre compte de son modèle d'action. Le choix de cette option empirique vient de ce qu'Eto'o Fils est un personnage atypique. Il est un personnage en ce sens que sa manière de penser, d'agir et de sentir est unique et renvoie à une identité particulière. Il est atypique car son histoire n'est pas transférable ou duplicable, il n'est pas assimilable à une référence classique, il n'a pas d'ADN, il a son ADN.

L'option que nous avons retenue pour parler de la première année de Samuel Eto'o Fils n'est donc pas dans le jugement de son action (que nous réservons à une réflexion ultérieure) mais davantage un essai de conceptualisation de son modèle d'action pour en dégager les principaux leviers et l'analyse critique qui s'en dégage. La réflexion se structure par conséquent autour de deux points : une tentative de conceptualisation de l'action d'Eto'o Fils et les controverses qui s'en dégagent.

I. Modèle de changement de Samuel Eto'o : une tentative de conceptualisation

La conceptualisation des actions de Samuel Eto'o se réfère à 2 éléments : ses déclarations qui dévoilent sa théorie du changement, et l'analyse de cette théorie au travers des outils « *arbre à problèmes et arbre à solutions* ».

1.1 La théorie du changement de Samuel Eto'o

Nous n'avons pas eu accès aux documents de stratégie de Samuel Eto'o c'est donc avec humilité et prudence et surtout tolérance que nous vous invitons à suivre notre démonstration. Elle aurait pu être plus affinée si nous avions plus d'informations sur ses différentes orientations stratégiques. Quoi qu'il en soit, la démonstration garde toute sa pertinence car elle s'appuie sur les déclarations de Samuel Eto'o qui s'abreuvent sans doute à sa stratégie. En effet, lors de sa récente communication au Qatar, le 1^{er} décembre dernier il annonce que « les décisions dures

seront prises ». Sans donner de détails, on en conclut que monsieur le Président, après l'élimination des Lions indomptables à la Coupe du Monde va s'engager dans la voie des réformes structurelles entraînant d'importantes ruptures. Cette déclaration vient à la suite d'autres dont on se souvient : « les choses ne seront plus comme avant », « nous allons donner à notre football sa grandeur », « je souhaite que la FECAFOOT soit comme la fédération allemande de football », « personne n'a sa place assurée, vous devez la mériter », « j'ai besoin que l'équipe se comporte comme une famille », « vous ne connaîtrez pas les problèmes que j'ai connus, je donnerai de ma vie pour vous mettre à l'abri de problèmes de primes » etc...

Il apparaît dans ces extraits que le problème principal que Samuel Eto'o souhaite affronter est la faible cohésion de l'équipe nationale. Il promet de résoudre les problèmes matériels (primes, déplacements, sponsorings, équipements etc.) et exhorte en retour les joueurs à manifester plus de discipline et de bienveillance. Il est alors clair qu'il envoie un message sur l'orientation de son action. Ses résultats comme Président de la FECAFOOT seront évalués à l'aune des résultats sur le terrain des Lions Indomptables. Cette option est sans doute justifiée par les missions de la FECAFOOT : la gestion, le contrôle et le développement du football camerounais ; l'amélioration constante de la pratique du football, sa promotion, sa réglementation et son contrôle sur l'ensemble du territoire camerounais, en tenant compte du fair-play et de son impact universel, éducatif, culturel et humanitaire et ce, en mettant en œuvre des programmes de développement; la constitution et la gestion des équipes nationales représentant le Cameroun aux compétitions internationales.

Le Président de la FECAFOOT retient alors que l'une des causes profondes de l'échec des Lions indomptables depuis 2014 et bien avant, après la coupe du monde mémorable de 1990, est le grave dysfonctionnement de la FECAFOOT. J'en veux pour preuve ses remerciements à son « Patron » le Ministre des Sports lors de sa communication au Qatar le 1^{er} décembre dernier « je tenais à vous dire grand merci ...j'ai déjà gagné ma coupe du monde et c'est grâce à vous excellence. J'ai gagné parce que notre beau pays était souvent mis en avant par sa mauvaise organisation, vous n'avez pas autorisé qu'il y ait des problèmes de primes ».

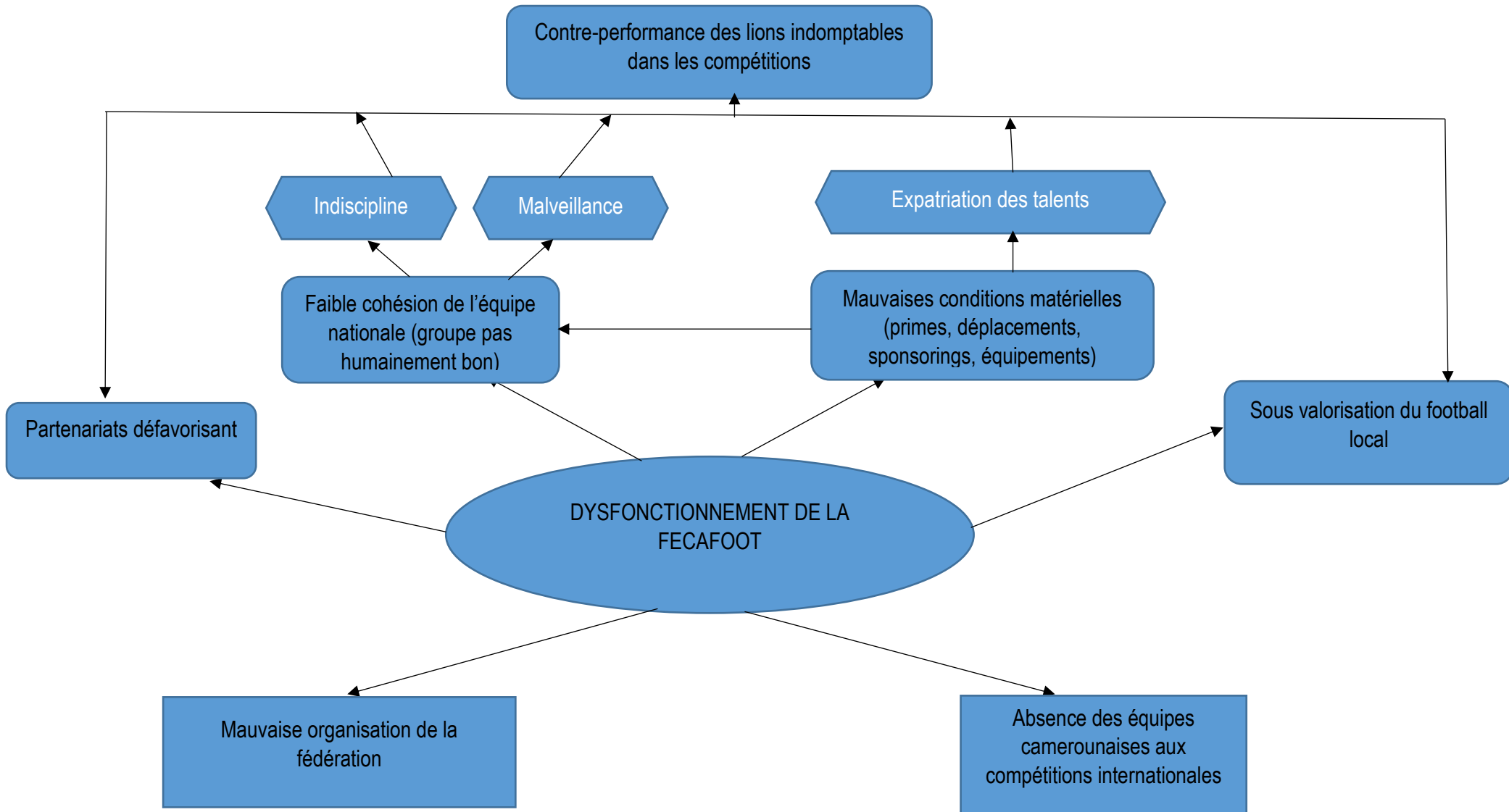
C'est donc dire que sa théorie du changement est claire : améliorer le fonctionnement de la FECAFOOT pour garantir le succès sur le terrain et remporter la coupe du Monde (dans 10 à 15 ans). Mais comment structure-t-il sa démarche ?

1.2 L'analyse de cette théorie au travers de « l'arbre à problème et arbre à solutions »

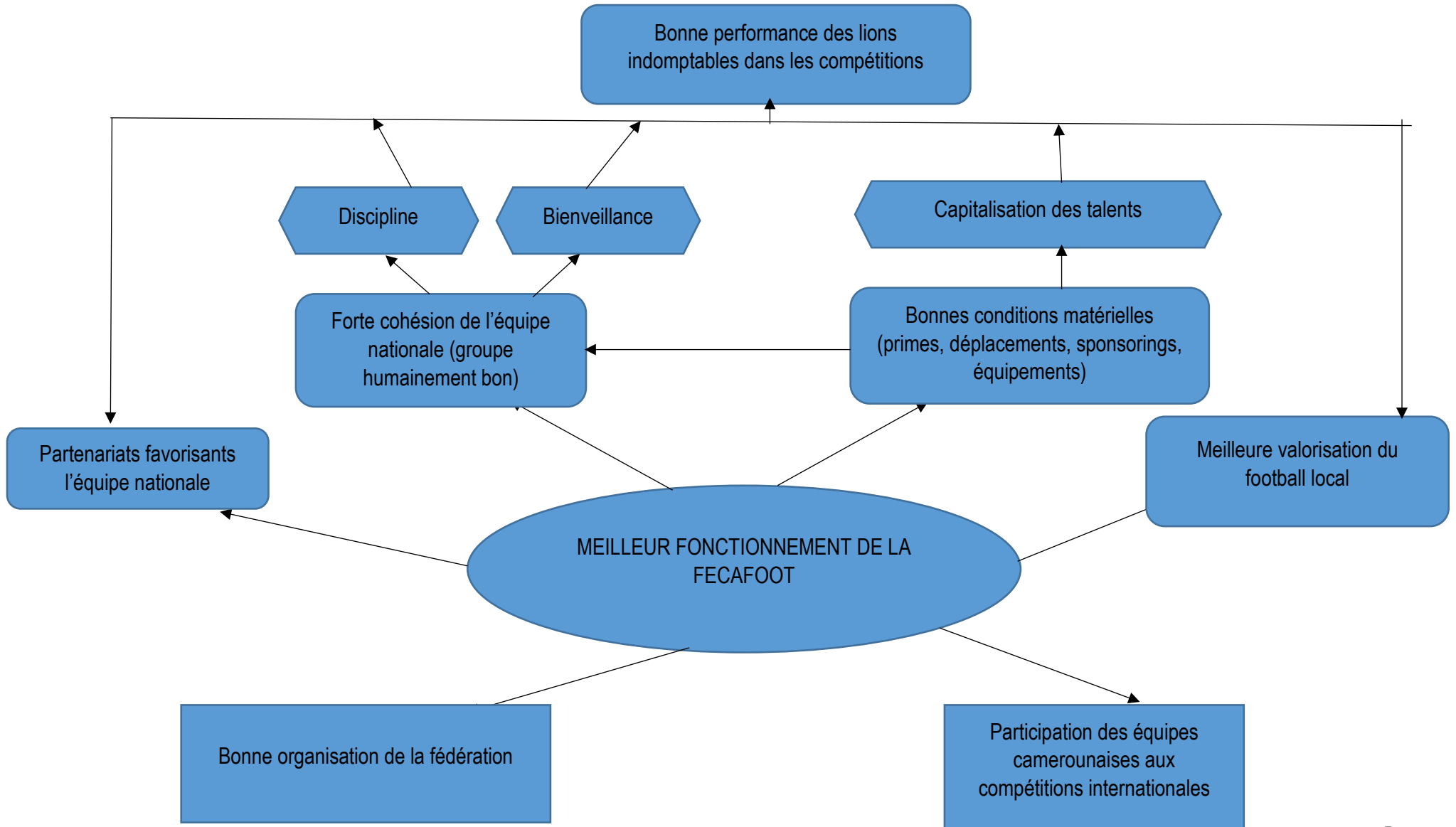
Il convient de matérialiser la théorie de changement de Samuel Eto'o au travers de « l'arbre à problème et l'arbre à solutions ». Cet outil permet d'établir des relations de cause à effet entre différentes variables.

Il est question pour nous d'utiliser ces outils pour matérialiser la démarche de Samuel Eto'o à travers les priorités qu'il révèle : transformer le football local à travers la modernisation de son fonctionnement (subventions, salaires des joueurs, contrats avec les structures hôtelières pour l'hébergement des joueurs, la récompense du mérite sportif avec le renouvellement de la cérémonie du ballon d'or, relance les championnats, MTN Elite One et MTN Elite two, Guinness Super League, football jeunes, etc.), révisions des partenariats et des contrats. Sur la base de ces éléments non exhaustifs construisons l'arbre à problèmes de Samuel Eto'o. Je rappelle que ces outils sont construits uniquement sur la base des déclarations du président de la FECAFOOT et également sur des actions entreprises depuis le début de son mandat. Ils doivent donc être pris avec modestie n'ayant pas eu accès à ses documents stratégiques.

ARBRE A PROBLEMES



ARBRE A SOLUTIONS DE LA THEORIE DU CHANGEMENT DE SAMUEL ETO'O



Il ressort de cette illustration qu'Eto'o Fils conditionne la performance des lions indomptables par celle de la FECAFOOT. Cette hypothèse ne nous semble pourtant pas plausible d'où les controverses analysées ci-après.

II. Les controverses du modèle de changement d'Eto'o Fils

Deux controverses sont évoquées dans la démonstration qui nous préoccupe : (1) la limite de la relation de cause à effet entre la performance de la FECAFOOT et celle de l'équipe nationale des lions indomptables ; (2) les incohérences entre son modèle de changement et ses décisions.

➤ Limite de la relation de cause à effet entre la performance de la FECAFOOT et celle des Lions Indomptables

Dans sa théorie du changement, le Président de la FECAFOOT essaie de nouer un mariage entre deux contraires : une exigence de rationalité dans le fonctionnement de la FECAFOOT qui relève d'un processus managérial relativement structuré et objectif et les résultats des Lions Indomptables sur le terrain, dont les succès dépendent aussi des variables échappant à la FECAFOOT ; certaines peuvent être subjectives (comme la qualité de l'arbitrage par exemple). Il omet donc dans son modèle des variables contingentes dont entre autres le nombre et la qualité des joueurs, la performance et la collaboration entre le coach et les joueurs, la capacité des joueurs à évoluer dans les grands clubs et à se frotter aux « grands » ! En réalité il est difficile de comprendre le lien qu'il veut établir entre la performance administrative et technique de la FECAFOOT et les résultats des lions indomptables au stade. Si ce lien était si évident il n'aurait pas souhaité que la FECAFOOT soit comme la Fédération de football allemande (ses déclarations) quand on sait que l'équipe allemande a été éliminée comme le Cameroun au premier tour de la Coupe du monde de 2022 au Qatar. Si le fonctionnement de la fédération est un préalable, il ne saurait être la seule solution. Par conséquent le modèle de changement de Samuel Eto'o mérite d'être revisité.

En effet, les résultats sur le stade ne dépendent pas seulement du management de la FECAFOOT. Matthew Andrews spécialiste en croissance économique et professeur à la Harvard dans une tribune parut la semaine dernière reconnaît que les pays africains ne peuvent pas gagner une coupe du monde parce qu'elles ne challengent qu'avec les équipes moyennes et peu performantes. L'organisation de la CAN tous les deux ans, est selon lui un argument supplémentaire qui confine les équipes africaines à jouer uniquement avec les équipes moyennes ou faibles. Et pourtant, pour gagner la coupe du monde il faut battre les équipes du Top 20 de la FIFA.

De même, la question de la qualité des joueurs de l'équipe nationale convoque également des problèmes politiques notamment celui de la double nationalité non encore acceptée au Cameroun. Car il existe en effet d'excellents joueurs camerounais qui ont obtenu une autre

nationalité. A cela s'ajoute le débat sur la question des âges des joueurs et du développement des infrastructures.

C'est dire alors qu'Eto'o Fils sera obligé à un moment (le plus vite possible) de consacrer plus de temps aux enjeux stratégiques qui conditionnent le succès de l'équipe nationale au niveau de la FIFA, de la CAF et même au niveau de la politique nationale. Résolue, la question de la double nationalité peut accélérer les performances de l'équipe nationale de football. Il est alors urgent qu'il cède le « micro-management » et se consacre aux enjeux stratégiques qui interpellent son action exclusive en tant que Président de la FECAFOOT. Il faudra aussi, qu'il envisage des actions particulières à l'endroit des anciens joueurs de l'équipe nationale de football qui semblent constituer « son actif spécifique ». Un actif est dit spécifique quand il est issu d'investissements particuliers et présente un caractère durable. Il n'est pas falsifiable ; il est retenu pour réaliser une transaction particulière. Il n'est pas redéployable sans coûts vers d'autres usages. Il s'agit d'un actif dont le propriétaire ne peut se séparer sans en payer un grand prix ou une grande perte.

➤ **Incohérences entre son modèle de changement et ses décisions**

Le modèle de changement d'Eto'o fils autorise à reconnaître que sa conception de l'organisation (FECAFOOT) est plus proche de l'entreprise japonaise que de l'entreprise capitaliste américaine. Les caractéristiques de l'entreprise japonaise (entreprise J de Aoki, 1990)¹ transparaissent dans les décisions qu'il prend. Contrairement à la firme américaine, la firme japonaise se distingue par trois principes de dualité. Le premier est qu'elle donne moins d'importance à la hiérarchie dans la gestion. Celle-ci se fait au moyen d'une coordination horizontale et les modes de recrutement sont affinitaires. Prenons deux exemples non exhaustifs pour l'illustrer : la nomination du coach par décision discrétionnaire et le choix d'un nouvel équipementier sans appel à la concurrence. Je me fais volontairement discrète pour la nomination de ses collaborateurs qui ne fait pas l'objet d'un appel à candidature. Dans ce contexte, il serait vain, comme le font la plupart des analystes, de juger Eto'o sur la base des critères d'efficacité de l'entreprise capitaliste américaine, son fonctionnement se rapproche le plus près du fonctionnement de l'entreprise japonaise. Dans ce contexte, contrairement à la firme américaine, pour la firme japonaise, les apprentissages sont moins structurés, plus informels et tacites ; la relation entre le coach et le Président de la FECAFOOT pouvant se confondre sans que la dynamique en place n'en souffre !

Le deuxième principe reconnaît une faible implication directe des actionnaires et des banquiers dans le choix des managers. Leur implication n'est autorisée qu'en cas de crise. L'incitation est donc le levier permettant l'alignement des managers et le personnel. A ce titre Samuel Eto'o

¹ Voir Coriat et Weinstein, (2002), « Les nouvelles théories de l'entreprise », Brodard et Taupin, Paris, pages 157-161.

promet que les primes ne feront plus l'objet de problèmes mais en retour, les joueur doivent faire le job ! Le troisième principe stipule que l'équipe de direction ou le dirigeant est soumis à une double influence des détenteurs de capital et des employés plutôt qu'à un contrôle unilatéral des actionnaires. Il ressort de ce principe que le réseau des employés constitue un fort actif spécifique dont l'entreprise doit maintenir la cohésion et s'organiser pour les garder pendant une longue durée.

Ce dernier point interroge la relation entre Eto'o fils et les joueurs de l'équipe nationale. Autant il apparaît qu'ils constituent pour lui un actif spécifique autant la relation entretenue avec eux est emprunte de hiérarchie de nature « top down » et de conflits potentiels (cas Onana exclu de la compétition). Et pourtant, dans son modèle d'action, ce sont les joueurs qui constituent son véritable « fonds de commerce ». C'est ce type d'incohérence qu'il convient d'éviter pour assurer une certaine cohérence entre l'idéologie retenue, les discours et les actions d'Eto'o Fils. L'idée ici n'est pas d'encourager l'indiscipline mais de comprendre que le pouvoir de son succès tel que lui-même le définit se trouve au niveau de l'équipe nationale et donc, des joueurs.

Pour conclure, un an après son élection, Samuel Eto'o Fils nous propose un modèle de changement contestable. Son succès est conditionné par les performances des Lions indomptables sur les stades. Ces performances sont quant à elles conditionnées par celles de la FECAFOOT. Les liens de causalité qui sont établis entre ses actions et la performance des Lions indomptables sont représentés au travers de l'outil « arbre à problème et arbre à solutions ». Cette théorie du changement présente néanmoins deux principales limites évoquées sous forme de controverses dans la présente réflexion notamment la pertinence de la théorie de changement et l'incohérence apparente entre le modèle d'entreprise retenue par Samuel Eto'o et ses décisions. Le choix qu'il privilégie est proche des principes de l'entreprise japonaise et ne fait pas attention au soin à apporter à son véritable fonds de commerce : les joueurs de l'équipe nationale de football.